

**PLAN DE RUTA PARA EL POSICIONAMIENTO DE MARCAS COLOMBIANAS
DE CONSUMO MASIVO EN CENTROAMÉRICA**

LEIDY JOHANA GONZÁLEZ TORO

JUAN GUILLERMO GONZÁLEZ PUNGO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título en Máster de
Administración de Negocios.

Asesora temática: RAQUEL ROLDÁN YEPES

Asesora metodológica: RAQUEL ROLDÁN YEPES

BOGOTÁ

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS

2020

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 24 de Julio de 2020

CONTENIDO

RESUMEN.....	4
1. ANTECEDENTES	5
2. EL MERCADO DE CENTROAMÉRICA Y LA PRESENCIA COLOMBIANA.....	8
3. ASPECTOS METODOLOGICOS INVESTIGACION CUALITATIVA.....	11
3.1 OBJETIVO.....	11
3.2 METODOLOGIA.....	11
3.3 SUJETOS E INSTRUMENTOS	11
3.4 TIPIFICACION DEL PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS	12
3.4 HALLAZGOS.....	16
3.5 CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS.....	42
4. DEFINICIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE EXPORTACION COMO FACTOR DECISIVO PARA EL POSICIONAMIENTO DE MARCAS EN CENTROAMÉRICA	43
4.1 VAT.....	45
4.2 MARGEN CANAL DE DISTRIBUCION	45
4.3 MARGEN DISTRIBUIDOR	48
4.4 COSTOS DE INTERNACION.....	49
4,5 ARANCEL	50
4,6 FLETE INTERNACIONAL Y SEGURO.....	51
4,7 PRECIO FOB	52
4,8 PRECIO EXW	52
5 LA INTRODUCCION A UN NUEVO MERCADO DE EXPORTACION.....	54
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFIA.....	62

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 EXPORTACIONES TRADICIONALES Y NO TRADICIONALES FOB.....	5
Tabla 2 EXPORTACIONES TOTALES SEGÚN GRUPOS DE PRODUCTO OMC	6
Tabla 3 EXPORTACIONES DE TRADICIONALES Y NO TRADICIONALES	59
Tabla 4 EXPORTACIONES SEGÚN GRUPO DE LA OMC.....	59
Tabla 5 PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIÓN.....	59
Tabla 6 EXPORTACIONES TOTALES ACORDE A CIIU	60
Tabla 7 PIB PERCAPITA Y TOTAL DE CENTROAMERICA Y COLOMBIA.	60
Tabla 8 EXPORTACIONES DE COLOMBIA ACORDE A HARMONIZED CODE	61

LISTA DE GRAFICOS

Gráfica 1: FLUJOS DE INVERSION EXTRANJERA DE COLOMBIA HACIA CENTROAMERICA.....	9
Gráfica 2: CADENA DE VALOR DE EXPORTACIÓN.....	44
Gráfica 3: FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO EXPORTADOR DE LAS PYMES EN COLOMBIA.....	54

RESUMEN

Las exportaciones colombianas continúan teniendo una dependencia muy alta de los productos tradicionales lo cual, en el largo plazo, no permite creación sostenible de valor y aumenta el riesgo económico del país, dado que son más fácilmente sustituibles. Adicional a la composición, esta situación se agudiza debido al nivel de crecimiento de cada tipo de exportación pues, para 2018, las exportaciones tradicionales crecen 15%, mientras que las exportaciones no tradicionales solo presentan un crecimiento del 2% (DANE, 2020).

De acuerdo con lo anterior, el objetivo de este documento es diseñar un plan de ruta basado en la experiencia de exportadores actuales para el posicionamiento de marca de PYMES colombianas, con foco en el mercado centroamericano en categorías de consumo masivo, de tal forma que puedan desarrollar negocios de largo plazo, permitiendo crecimiento sostenible y creación de valor. Esto permitirá que las exportaciones del país cada día pasen a tener mayor valor agregado y así se logre un crecimiento sostenible de la economía colombiana por medio de la diversificación y la expansión de modelos de negocio.

Palabras clave: PYME, CENTROAMERICA, INTERNACIONALIZACION, ESTRATEGIA, POSICIONAMIENTO, EXPORTACIONES, CADENA DE VALOR.

1. ANTECEDENTES

Acorde al DANE, las exportaciones colombianas en el año 2019 tuvieron una variación del -6%, con una distribución entre Exportaciones Tradicionales (62%) y Exportaciones No Tradicionales (38%), mostrando una alta dependencia en la balanza comercial de los productos tradicionales Café, Petróleo, Carbón y Ferroníquel. Esta dependencia conlleva a que los resultados anuales de la Balanza Comercial dependan de variables en las cuales el país no tiene control, como lo son los precios (tranzados en bolsas internacionales, donde Colombia no es determinante en la oferta mundial), tasa de cambio (apreciación o depreciación de la moneda local vs dólar) y de un buen o mal año de producción.

Revisando los resultados de la balanza del año 2019 vs 2018, las Exportaciones Tradicionales presentaron una variación del -10%, mientras que las Exportaciones No Tradicionales presentaron un aumento del 2%. La caída en las Exportaciones No Tradicionales se explica por la variación de precios que fue en promedio de un -8% y adicionalmente a la caída del Carbón exportado en el 2019 vs 2018.

Tabla 1 EXPORTACIONES TRADICIONALES Y NO TRADICIONALES FOB

Colombia, exportaciones de café, carbón, petróleo y sus derivados, ferroníquel y no tradicionales, según valores y toneladas métricas 1992 - 2020 p (Febrero)			
	Exportaciones tradicionales	Exportaciones no tradicionales	Total exportaciones
	Miles de Dólares FOB	Miles de Dólares FOB	Miles de Dólares FOB
Totales 17	23.572.336	14.449.525	38.021.860
Totales 18	27.116.568	14.788.210	41.904.777
Totales 19	24.461.009	15.035.217	39.496.225
Fuente: DIAN - DANE (EXPO)			
P Cifras preliminares.			
Actualizado el 2 de abril de 2020			

Profundizando sobre el problema que tiene el país actualmente de la dependencia de productos extractivos, encontramos que el 56% de nuestras exportaciones corresponden a

Combustibles y Productos de Industrias Extractivas, acordes a la clasificación de la OMC y que estos son los únicos que presentan decrecimiento con un -11%

Tabla 2 EXPORTACIONES TOTALES SEGÚN GRUPOS DE PRODUCTO OMC

Colombia exportaciones totales según grupos de productos OMC a partir de la agregación CUCI Rev.3 1995p- 2020p (Febrero)					
Miles de dólares FOB					
Mes	Total	Agropecuarios, alimentos y bebidas ¹	Combustibles y Prod de industrias extractivas ²	Manufacturas ³	Otros sectores ⁴
Total 17	38.021.860	7.355.648	21.171.675	7.709.991	1.784.546
Total 18	41.904.777	7.301.252	24.783.270	8.324.362	1.495.893
Total 19	39.496.225	7.362.742	22.018.352	8.290.325	1.824.806

Fuente: DIAN - DANE (EXPO)

⁰ Cifras preliminares.

¹ Incluye las secciones de la CUCI 0, 1, 2 y 4, excluidos los capítulos 27 y 28

² Incluye la sección 3 de la CUCI y los capítulos 27, 28 y 68

³ Incluye las secciones de la CUCI 5, 6, 7 y 8, excluidos el capítulo 68 y el grupo 891

⁴ Incluye la sección 9 de la CUCI y el grupo 891

Actualizado el 2 de abril de 2020

Esta información solo soporta la conclusión de que Colombia debe buscar nuevas industrias y generaciones de productos de exportación para bajar la dependencia que tiene de la industria extractiva y obliga a pensar de qué manera se debe distribuir el riesgo en nuevos productos en el mercado de exportación que definan su precio acorde a otras variables como mercado y creación de marca, además de la definición de planeación estratégica de largo plazo, logrando diferenciación de valor para el consumidor final. Pero esto no es una idea nueva, esto es un resultado que se ha discutido en distintos foros y por eso vemos políticas públicas que han aportado a este desarrollo, como lo son los distintos TLC's firmados por el país y los programas de apoyo al desarrollo de la exportación, enfocados en instituciones como Procolombia y diversos programas a los cuales se les asignan recursos por medio de Cámaras de Comercio y otras organizaciones.

Sin embargo, en el país se siguen encontrando cada vez más ejemplos de compañías que han logrado resultados remarcables en el posicionamiento de marca en mercados de exportación. Para ejemplificar se puede analizar lo que han hecho bien las grandes compañías nacionales como Nutresa, Colombina, Alpina, entre otras, que han logrado convertirse en marcas fuertes establecidas en la región, por medio de inversiones en cadenas de distribución (ej. Nutresa con Cordialsas) o con plantas propias (ej. Colombina en Centroamérica y Alpina y Noel en USA) y con un buen soporte en Mercadeo y construcción de Marca. Pero, la pregunta es ¿Qué pasa con las PYMES? ¿Tienen ellas como capitalizarse en los mercados

regionales de exportación para apalancarse y posicionar marcas que logren tener relevancia en el mercado, logrando resultados de largo plazo?

Bajo el planteamiento de que es posible que las PYMES tengan éxito en los mercados extranjeros, este documento busca identificar un camino ya recorrido por algunas compañías en el mercado de exportación que trabajan en diferentes categorías de consumo masivo, como lo son snacks, confitería, bebidas no alcohólicas, belleza y cuidado personal del Valle del Cauca, que han logrado introducirse de manera exitosa en los canales de distribución de los mercados en Centroamérica, logrando participaciones importantes contra marcas ya establecidas. Adicionalmente, contrastando esta información desde la perspectiva de distribuidores y canales que han tenido contacto con marcas de origen colombiano en estas mismas categorías.

2. EL MERCADO DE CENTROAMÉRICA Y LA PRESENCIA COLOMBIANA

El mercado de Centroamérica está conformado por Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala, que en su totalidad acumulan una población de 48 millones de habitantes y con un PIB per cápita promedio de USDD 5.450 para la región, acorde cifras publicadas por el Banco Mundial. Este es un mercado en tamaño casi igual al de Colombia, que cuenta con 48 Millones acorde al Censo Nacional de Población y Vivienda del 2018 elaborado por el DANE y en términos de PIB per cápita esta un 18% por debajo, jalonado principalmente por las economías de Nicaragua y Honduras, esto acorde a cifras oficiales publicadas por las agencias de estadística nacionales INEC, INEC, INIDE, DISGESTYC, INE e INE.

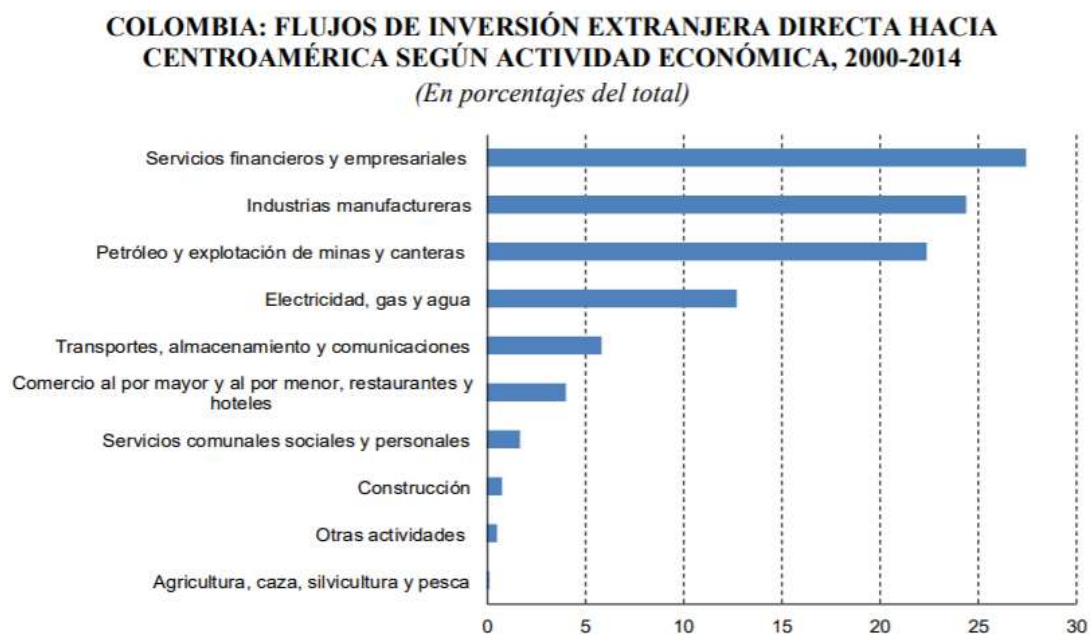
Actualmente Colombia cuenta con acuerdos de preferencia arancelaria con la mayoría de países de la región y con otros en proceso, como lo son: TLC Triángulo Norte (Colombia – Guatemala, El Salvador y Honduras), que entró en vigor desde los años 2009-2010; TLC con Costa Rica, que entró en vigor desde Julio 2016 y; finalmente, con un acuerdo en proceso con Panamá, que está en pausa pero que no ha limitado el libre flujo comercial con ese país (información que se puede validar y profundizar en la página www.tlc.gov.co). Finalmente, a partir de marzo del 2017 se derogó el impuesto patriótico que obligaba a los productos colombianos que ingresaran a Nicaragua a pagar un arancel adicional de 35% del valor de las mercancías permitiendo ingresar al mercado en condiciones de *Most Favored Nation* acorde a la descripción de la Organización Mundial del Comercio.

En cuanto a IED de Colombia al mercado de Centroamérica, en el periodo 2010-2014 se invirtieron USD 9.231 MM en el mercado centroamericano (Lince, 2018), principalmente en adquisiciones de instituciones financieras (Cordero 2015), donde se destaca la adquisición de Banco de Bogotá del BAC Credomatic, y Davivienda, que absorbió las operaciones del banco HSBC en El Salvador, Costa Rica y Honduras. Otras adquisiciones importantes han sido las realizadas por la Organización Corona quien compro Incesa y la marca American Standard para CA. Celsia del Grupo Argos adquirió activos de la compañía GDF Suez. EPM

amplió sus operaciones y atiende clientes en Guatemala Panamá y El Salvador. Sin embargo, también tenemos adquisiciones previas, como las realizadas por el grupo Casa Luker, con la compra de Productos Alimenticios Pascual, Duran, Bonlac, con lo que constituyó inicialmente la creación de Empresa Panameña de Alimentos (EPA), logrando consolidarse como la compañía más grande de alimentos de Panamá.

Adicionalmente, esto está acompañado de inversiones con presencia propia como las realizadas por Colombina en la región, que en 2016 adquiere el 100% de la planta CAPSA, que tenía en sociedad con el grupo Pantaleón Corporation en Guatemala. También se denotan los laboratorios como Tecnoquímicas, que tiene operaciones en El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Honduras y Panamá, con operaciones propias (Tafur, 2019).

Grafica 1: FLUJOS DE INVERSION EXTRANJERA DE COLOMBIA HACIA CENTROAMERICA



Fuente: Tomada de Cordero, M. (2015).

Sin embargo, cabe mencionar que en estas cifras no se reporta la presencia de marcas que han ingresado bajo la metodología de franquicias al mercado, en el cual se encuentran hoy marcas como Totto, Kokorico, Azúcar, Tennis, Color Siete, Touche, Armi, Bosi, Mario

Hernandez, Crepes&Waffles, Leños&Carbon, Gelatti (con su marca Popsi), entre otras. Esta presencia da reconocimiento a marcas colombianas en el mercado y permiten reconocimiento de productos de origen. Esto sin contar la presencia amplia de marcas de consumo masivo en los canales de distribución del país, tales como las marcas de galletería del Grupo Nutresa (Noel, Tosh, etc.), la presencia de marcas en café (Juan Valdez, Café Sello Rojo, etc.), la presencia en confitería (Bom Bon Bum, Yogueta de Aldor, etc) y la presencia en aceites de cocina lograda en Panamá con el joint venture realizado entre Team y Casa Luker.

3. ASPECTOS METODOLOGICOS INVESTIGACION CUALITATIVA

3.1 OBJETIVO

El objetivo general de la investigación cualitativa es recabar la mayor información de hechos y opiniones de directores de exportación y/o Gerentes de compañías que permitan encontrar elementos en común que han sido el factor de éxito de sus compañías, con presencia internacional, enfocado principalmente en el mercado de consumo masivo de Centroamérica.

Dentro de los temas a abordar están la similitud cultural y las diferencias en los mercados, que permiten una mejor sinergia entre el destino y origen. Adicionalmente, el entendimiento del valor esperado por los canales de distribución y finalmente la identificación de los factores de éxito que han permitido la expansión.

3.2 METODOLOGIA

Se realizaron entrevistas de profundidad a varios niveles de compañías con productos en el mercado de consumo masivo de Centroamérica que han logrado participaciones relevantes siendo segundo, tercer o cuarta marca en ventas, acorde a cifras de agencias de investigación como Nielsen y Dichter&Neira y con crecimientos sostenidos año a año.

Adicionalmente, para complementar esta información se realizó una selección de directivos en compañías de distribución, compra de marcas blancas y autoservicios que busca complementar la percepción desde la contraparte como participantes del mercado local.

3.3 SUJETOS E INSTRUMENTOS

Se realizaron entrevistas a profundidad a cinco directores, exdirectores y gerentes comerciales que participaron en los procesos de exportación de compañías medianas y grandes del Valle del Cauca dedicadas al mercado de productos de consumo masivo en categorías de snacks, confitería, bebidas no alcohólicas, belleza y cuidado personal. Estas entrevistas fueron ejecutadas de manera presencial y por medio de llamadas telefónicas, las cuales fueron documentadas por medio de grabación de audio.

En complemento se realizaron entrevistas de profundidad a cuatro participantes del mercado de destino que pertenecen a compañías distribuidoras en Panamá y Guatemala, adicional a dos compradores de marcas privadas en Panamá y El Salvador que se realizaron por medio de llamadas telefónicas, chats y fueron documentadas por medio de grabación de audio y conversación por chat.

3. 4 TIPIFICACION DEL PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS

En el cuadro siguiente se resumen las características de los entrevistados para identificar su perfil y capacidad para construir opiniones objetivas y relevantes.

Entrevistado	Empresa	Género	Educación	Experiencia	Descripción de Experiencia
Interlocutor 1	Empresas de Bebidas no alcohólicas y Snacks	Masculino	Profesional con MBA	> 15 Años	Inició proceso de exportación de marca en Bebidas no alcohólicas colombiana, desarrollando plan exportador hasta lograr introducir el producto al mercado de la CAN y posteriormente Centroamérica. Posteriormente lideró el proceso de exportación de compañía de snacks con principal foco en Panamá, logrando una participación como segundo competidor desarrollando los canales tradicional y moderno.
Ex jefe de exportaciones					
Interlocutor 2	Empresa de Snacks	Masculino	Profesional con especialización en Mercadeo	>30 Años	Emprendedor, dueño de compañía posicionada como segunda en la categoría de snacks en la línea de producto a la que se dedica en Colombia. Director comercial a nivel nacional que lideró el proceso de exportación de la marca desde el
Director Comercial					

					inicio, posicionándose como líder en países de la CAN y en el mercado panameño en el canal moderno.
Interlocutor 3	Empresa de confitería	Masculino	Profesional con Postgrado en curso	8 años	Gerente en compañía enfocada a exportación desde su nacimiento, que tiene presencia en más de 40 países. La labor de él está enfocada en el desarrollo de las marcas con foco en Latinoamérica, Europa del este y África. Experiencia en introducción de producto a nuevos mercados, principalmente en Centroamérica, tanto con la marca comercial como para el desarrollo de marcas privadas.
Gerente de Negocios Internacionales					
Interlocutor 4	Empresa de cuidado personal y belleza	Masculino	Profesional con MBA	>20 años	Ex Gerente de Negocios Internacionales por 15 años en compañía de confitería, últimos 4 años dedicado a liderar el proceso de exportación en compañía de industria de belleza, con experiencia en desarrollo de marca en canales tradicionales, moderno y actualmente en B2B, dedicado al canal de belleza, que son Peluquerías, spas, etc.
Director de Exportaciones					
Interlocutor 5					

Director de Exportaciones	Empresa de Bebidas no alcohólicas, Compañía de trading de commodities	Masculino	Profesional con MBA en proceso	10 años	Ex Director de Ventas Internacionales con 9 años de experiencia en el desarrollo de bebidas no alcohólicas para exportación, introduciendo marcas comerciales y marcas blancas a los mercados de Guatemala, El Salvador, Honduras y Panamá. Actualmente liderando el proceso de exportación de commodities de Palma de Colombia.
Interlocutor 6	Empresa de bebidas no alcohólicas, snacks, desayuno, aceite.	Femenino	Profesional con MBA	10 años	Directora de compras en compañía líder del mercado de alimentos en Panamá, con manejo de marcas comerciales de la compañía, con manejo de joint ventures con compañías colombianas y con manejo de compras de marcas blancas a nivel global. Foco en desarrollo de líneas de producto con líneas de abastecimiento estables, de calidad y rentables.
Directora de Compras y Maquilas					
Interlocutor 7	Compañía de retail	Masculino	Profesional con MBA	15 años	Director de desarrollo de marcas privadas en compañía líder del canal retail en Centroamérica. Garantizando el desarrollo del producto desde el manejo gráfico, producto, calidad e ingreso al mercado solo para marcas privadas
Director de Desarrollo de Marca Privada					

					en las categorías de interés de la compañía.
Interlocutor 8	Distribuidora de productos de consumo masivo	Femenino	Profesional con MBA	15 años	Directora de marca para compañía distribuidora de productos de consumo masivo en categorías de alimentos, cuidado personal, cuidado hogar y belleza. Con amplia experiencia en la introducción de productos al mercado de Panamá y a cargo de marcas líderes.
Directora de Marca					
Interlocutor 9	Distribuidora de productos de consumo masivo	Femenino	Profesional con MBA	20 años	Directora de Mercadeo de compañía distribuidora de productos en el mercado de Guatemala, con amplia experiencia en productos de consumo masivo, liderando equipos de gerentes de marca para el mercado y con responsabilidad de marcas líderes, principalmente en el mercado de alimentos.
Directora de Mercadeo					

Para conceptualizar el termino desarrollo de marca al cual se hace referencia en la descripción de experiencia de los interlocutores, tenemos que entender esta como la estrategia de desarrollo de marca que se compone de la definición del posicionamiento de marca, la selección del nombre de la marca, el patrocinio de la marca y finalmente la definición del desarrollo de la marca (Kotler, 1995). El desarrollo de marca debe ir acompañado por la definición de una mezcla de mercadeo que soporte los procesos de expansión de mercado y

debe definir su portafolio acorde a la estrategia enmarcada en la matriz mercado-producto (Ansoff, 1957).

3.4 HALLAZGOS

3.4.1 SELECCIÓN DE MERCADO Y FACTORES DE ÉXITO

Acorde a lo manifestado por los interlocutores exportadores, para la selección del mercado, se recomienda que se tomen en cuenta variables macroeconómicas, condiciones de acceso, idioma y la competencia como aspectos relevantes. En el caso de los importadores, estos describen el nivel de precio como el factor más relevante para la viabilidad de cualquier mercado.

En el aspecto de competitividad se cita el validar “La Cadena de Valor”, que es el concepto que implica revisar el nivel de precios del mercado para la categoría y devolverlo hasta el fabricante con los márgenes y costos de cada participante, con el fin de validar la competitividad. Este análisis toma los márgenes y costos de los participantes hasta el precio al cual debe ser entregado por el fabricante. Dentro de esta revisión, no sólo se debe validar que sea viable el lograr ese nivel de precio, sino también validar que quede espacio para invertir en la marca.

Una definición de la cadena de valor desde la perspectiva de la agroindustria es “la red estratégica entre varias organizaciones de negocios independientes” (Hobbs, Cooney Fulton, 2000). Es decir, es la participación independiente de actores que permiten llevar el producto desde el fabricante hasta el consumidor final. Pero para ilustrar este concepto también debemos tomar la definición de la cadena de abastecimiento, que es:

El conjunto de empresas integradas por proveedores, fabricantes, distribuidores, y vendedores (mayorista y detallistas) coordinados eficientemente por medio de relaciones de colaboración para colocar los requerimientos de insumos o productos en cada eslabón de la cadena en el tiempo preciso al menor costo, buscando el mayor impacto en la cadena de valor de los integrantes con el propósito de satisfacer los requerimientos de los consumidores finales (Jiménez, 2000).

Cuando se profundiza en los factores de éxito, en esa selección a nuevos mercados, hay dos factores que manifiestan los interlocutores exportadores. El primero, corresponde al tema de precio – competitividad; dado que el estudio se enfoca en productos masivos donde la expectativa es generar altos volúmenes de facturación en niveles de precios relativamente bajos, la competitividad está determinada en mantenerse en el nivel de precios del mercado con buena calidad. El segundo, tiene que ver con contar con espacio suficiente dentro de la cadena de valor para cada uno de los participantes, con el fin de garantizar el ingreso a los canales; sino se cuenta con este espacio puede que los canales castiguen el producto en periodos cortos por no lograr los retornos esperados que se determinan por porcentaje de margen y por valor absoluto de ingreso para cada participante.

Los interlocutores importadores manifiestan que, en el caso de marcas privadas, la competitividad de precio y flexibilidad para mantener o mejorar precios son factores determinantes. Para el caso de distribuidores, estos manifiestan que es crítico tener un plan de inversión para soportar el ingreso de los mercados y el desarrollo de la presencia.

Pregunta 1	¿Cuándo se realizó/realiza la selección de mercados, qué tipo de variables se tomaron/toman en consideración?	¿Cuáles son los factores de éxito que determinan la selección los mercados?
Pregunta 2	¿Cuándo se realizó/realiza la selección de proveedores internacionales, qué tipo de variables se tomaron/toman en consideración?	¿Cuáles son los factores de éxito que determinan la selección de los proveedores?
Interlocutor 1	Siempre se realiza un análisis de mercado que incluye variables macroeconómicas, acceso al mercado y capacidad de ofertación propia, acorde a la categoría de estudio. De ahí se limita a dos potenciales mercados iniciales y posteriormente se realiza una visita en orden de realizar una	Entender el mercado local, quiénes participan y a qué nivel de precio. Para determinar si el portafolio que se puede ingresar va a ser ganador y adicional, colocar una buena estrategia de precios que permita que el mercado tome el producto y tenga acceso a buena parte del nicho que se quiere trabajar.

	exploración y validar conceptos de competencia, distribución, etc.	
Interlocutor 2	El tamaño de mercado, la facilidad de acceso, en cierto grado al principio fue más un tema de oportunidad. Pero al final terminamos quedando con los mercados de mayor afinidad cultural, idioma y con los que teníamos potencial de mediano y largo plazo.	Tamaño, diferenciación del producto propio, nivel de competitividad de la categoría a la que se quiera entrar. También Cadena de valor que permita que el producto genere margen para todos los participantes.
Interlocutor 3	Lo importante es la población del país, el nivel de desarrollo del país, y el tema arancelario para tener competitividad que permita ofertar algo de muy buena calidad a muy buenos precios.	El idioma, y el tema cultural facilita la selección de estos mercados. Adicional esta la cercanía, los tránsitos internacionales y las facilidades logísticas.
Interlocutor 4	Se mira siempre tamaño de mercado, y posteriormente la competitividad del producto en los canales de venta que se realiza por medio de la cadena de valor que toma desde el precio de venta hasta la fábrica con la intermediación de todos los participantes de los canales, y ver la rentabilidad de la fábrica, qué tanto espacio da para invertir.	Similitud cultural y la facilidad para comunicar los valores de la marca.
Interlocutor 5	Selección de países de habla hispana por facilidad de adaptación y eficiencia. Entender la categoría en la cual se deba participar, el tamaño y la concentración	Personalmente considero que la similitud permite el mejor desarrollo con la experiencia local, y tienes que tomar rápidamente impacto y

	de líderes permite posicionarse más rápido.	relevancia, tanto para el distribuidor como para el canal. Debes tener claro que la marca ingresa y tienes que dar resultado para el canal, no solo en porcentaje, sino en valor de ganancia absoluto, en caso contrario te castiga el canal, te excluye.
Interlocutor 6	Buscamos primero orígenes con preferencias arancelarias, la segunda variable es disponibilidad de MP disponibles cerca de la producción y, por último, proveedor de marcas propias con capacidad de ajustarse a la competitividad de precios.	La flexibilidad es lo más importante en cuanto a tamaño y volumen. Panamá es un mercado pequeño, pero con buen valor. Enaltecer el producto nacional porque le da economía y buena calidad.
Interlocutor 7	Preferencias arancelarias, calidad del producto y capacidad de portafolio actual que se ajuste a nuestras necesidades y que puedan desarrollar nuevos productos para nosotros. Competitividad de precio, sin embargo, si vemos un producto de calidad y el precio al consumidor final está en nuestro target, se puede desarrollar.	La disponibilidad de producto, la flexibilidad y velocidad de reacción y por supuesto la relación calidad/precio.

Interlocutor 8	Primero el prestigio de la empresa, regularmente tomamos en cuenta que categoría nos interesa y consultamos con proveedores actuales recomendaciones. Por otro lado, el portafolio que sea atractivo para el mercado y el nivel de precio que nos pueda brindar. Adicional analizamos si es un proveedor estructurado con un plan de ingreso o al menos con la intención de crearlo. Regularmente buscamos que tenga experiencia exportadora verificable.	El portafolio, el nivel de precio, la afinidad con el mercado y la disposición de contar con un equipo dedicado al desarrollo de marca en exportaciones que permite gestión, reacción y apoyo para el manejo de los canales, clientes y de la marca en Panamá. La experiencia dice que, con las visitas y el apoyo constante en la gestión, la inversión y el control es determinante y esto se ve desde el momento en el cual se revisa la posibilidad de ingreso y la estructura con la que aborda un plan de ingreso.
Interlocutor 9	Solidez de la empresa, calidad de los productos, precios competitivos, estrategia de mercadeo definida, negociación adecuada en cuanto a condiciones comerciales, margen del distribuidor.	Solidez de la empresa, calidad de los productos, precios competitivos, estrategia de mercadeo definida, negociación adecuada en cuanto a condiciones comerciales, margen del distribuidor.

3.4.2 MERCADOS NATURALES DESTINO DE EXPORTACION E IMPORTACION

Para los exportadores colombianos se ha entendido como mercados naturales de exportación aquellos que cuentan con mayores similitudes a nivel socioeconómico, cultural, de idioma y donde los productos han podido ingresar con mayor facilidad. Es por esto por lo que cuando se les consulta sobre este tipo de mercado, siempre sale a relucir Venezuela y Ecuador como mercados donde los productos pueden ser aceptados con mayor facilidad y donde por condiciones logísticas tienen fácil acceso. Muchas compañías colombianas iniciaron su proceso exportador en Venezuela, donde lograron realizar negocios con precios

iguales o superiores a los del mercado nacional y sin requerir inversiones importantes por las similitudes de los mercados.

Los interlocutores exportadores manifiestan que los mercados naturales de Colombia incluyen los mercados de Centroamérica con foco en Panamá, Guatemala y Costa Rica. Para el caso de los interlocutores importadores se cita a Colombia como uno de los orígenes frecuentes de su portafolio.

Al detallar el por qué consideran estos mercados como naturales, estos manifiestan que las variables culturales, económicas y la logística son relevantes para definir estos mercados. Adicionalmente, las estructuras de distribución y el manejo de niveles de precios permiten también que estos mercados sean considerados como cercanos y naturales para el desarrollo de productos.

Pregunta 1	¿Cuáles son los mercados de exportación que consideran como naturales para su tipo de producto?	¿Por qué considera estos mercados como naturales para su producto?
Pregunta 2	¿Cuáles son los orígenes de importación que tendrían mayor éxito al momento de entrar en su mercado?	¿Por qué considera estos orígenes como más probables de éxito para su mercado?
Interlocutor 1	Regularmente son los mercados regionales como Venezuela, Ecuador y Perú. Sin embargo, también hoy en día se toma en cuenta los mercados como Panamá, Guatemala y El Salvador.	Porque son mercados en perfil parecidos a Colombia y en tipos de productos, por lo que encuentra una factibilidad de éxito en corto plazo para el caso de snacks. Adicionalmente, en las categorías que he manejado, hay una limitación de vida útil del producto, por lo cual la cercanía logística es un factor determinante.

Interlocutor 2	<p>Inicialmente fueron Venezuela y Ecuador donde logramos ser líderes de nuestra categoría hace 15 años, solo introduciendo el producto. Pero el proceso ha cambiado y nos ha obligado a buscar otros mercados naturales como los son Panamá, Bolivia, el Caribe.</p>	<p>Por qué tiene similitud en idioma, nivel de acceso y competitividad de la categoría. Adicional, la similitud en el portafolio con lo ofrecido por nosotros.</p>
Interlocutor 3	<p>Centroamérica, Caribe y Suramérica, EEUU, no porque la regulación que piden es difícil, son naturales los países donde es fácil llegar.</p>	<p>Son países donde se puede exportar más fácil y porque los hábitos de consumo son similares. Y muchas veces en Colombia hay productos que ya existen y se pueden exportar fácilmente. También hay un tema que en algunas categorías ellos nos son productores e importan de otros lados.</p>
Interlocutor 4	<p>Siempre se mira Ecuador, Perú y en Centroamérica, Panamá y Costa Rica.</p>	<p>Por dos aspectos, que son logística y por la percepción del producto colombiano como desarrolladores de productos innovadores.</p> <p>También la presencia de colombianos migrantes que consumen estos productos,</p>
Interlocutor 5	<p>Los mercados naturales iniciales fueron la CAN, donde estuvieron Venezuela como primer mercado, Ecuador, y Perú, aunque Perú fue un mercado muy complejo por el nivel de precios. Y posteriormente esta Panamá por la historia y de seguido empezamos con</p>	<p>Habla hispana, la logística es sencilla, similitudes culturales que permiten una mejor lectura del consumidor. Similitudes económicas que hacen que haya una alta dependencia a precio como en Colombia, y hace que la distribución</p>

	Guatemala, que fue la puerta de entrada a Honduras, El Salvador y Nicaragua.	de canales sea muy similar a nuestro mercado local.
Interlocutor 6	Dos orígenes exitosos que son Centroamérica por preferencias arancelaria, y Colombia por disponibilidad de productores y materias primas.	La barrera cultural contribuye al manejo de negociación y manejo de contratos a largo plazo, y el idioma también influye para las negociaciones.
Interlocutor 7	Centroamérica y Colombia, los dos por disponibilidad, sin embargo, la seriedad de las negociaciones con los productores colombianos nos ha dado mucha certeza y soporte para la creación de categorías bajo marca privada.	Por temas de competitividad de precios, por calidad y por capacidad de reacción ante los requerimientos. Buenos profesionales con buena flexibilidad ante la demanda.
Interlocutor 8	La mayoría de nuestros nuevos proveedores son de Centroamérica y Colombia. Tenemos alguna presencia de productos europeos, pero están centrados en marcas fuertes. Los traemos por la afinidad cultural, por la innovación y por el entendimiento del mercado.	Por el tipo de productos, los portafolios que permiten seleccionar acorde a la tendencia del mercado local, y adicionalmente por el conocimiento de proveedores en los mercados que permiten un relacionamiento cercano y de recomendación.

Interlocutor 9	Considero que el consumidor se inclina por una combinación de precio, calidad e innovación, sin importar mucho el origen. Guatemala está muy influenciado por EEUU y este origen lo relacionan con calidad, sin embargo, en el mercado hay cabida para productores de varios países. También se reconoce la influencia del mercado mexicano.	EEUU porque lo relacionan con calidad y son productos aspiracionales.
-----------------------	--	---

3.4.3 PERCEPCIÓN DE CERCANÍA COMO DETERMINANTE DE ACEPTACIÓN DE LOS PRODUCTOS COLOMBIANOS

Los interlocutores exportadores manifiestan tener afinidades culturales con estos mercados, el idioma se resalta como determinante de éxito al permitir un entendimiento del mercado de manera rápida. Estas condiciones permiten que los portafolios puedan ser seleccionados y adaptados rápidamente, tomando en cuenta, por ejemplo, preferencias de sabores, de colores, de presentaciones, etc.

En cuanto a los interlocutores importadores, estos manifiestan que los portafolios tienden a tener potencial en el mercado por las similitudes y por las facilidades para cumplir los aspectos regulatorios. Insisten en que es posible tomar una selección de productos colombianos, ajustados a las preferencias del mercado local y tener buena competitividad de precio en la categoría que participen.

Cuando se consulta a los interlocutores exportadores sobre la percepción de cercanía entre ambos mercados, estos reconocen que existe una identificación de productos colombianos en el mercado y que la población general identifica algunos de estos productos. La presencia actual de marcas que han tenido aceptación en el mercado local por periodos prolongados y la presencia de nuestra cultura por medio de la televisión por cable que

presenta producciones colombianas constantemente, han permitido un reconocimiento importante del origen.

Por el lado de los interlocutores importadores, estos manifiestan que hay cercanías importantes al mercado, sobre todo en el tema de competitividad, adicionalmente refuerzan que hay bastante presencia de productores colombianos por medio de sus marcas o el desarrollo de marcas propias que los han posicionado como de buena calidad, tanto para los canales como para el consumidor.

Pregunta 1	¿La cercanía con la cultura, o productos, o idioma los considera determinantes para su tipo de producto?	¿Qué tan cercanos considera que es el mercado centroamericano a nuestro mercado?
Pregunta 2	¿La cercanía con la cultura, o productos, o idioma los considera determinantes para su tipo de producto?	¿Qué tan cercanos considera que es el mercado centroamericano a Colombia?
Interlocutor 1	Si claro, la cercanía cultural y el perfil del consumidor determinan, por ejemplo, el tema de sabores y el contar con el mismo idioma permite un mejor entendimiento, y adicional, una unificación de materiales de empaque.	Muy cercano, la presencia de marcas colombianas es muy fuerte, lo que quiere decir que tiene buen consumo de nuestro origen y que nuestros productos encuentran cabida en el perfil de consumo. Se encuentran diferencias como por ejemplo el tema de sabores, que hacen parte del Pareto. Creo que los colombianos somos bien recibidos en el mercado.
Interlocutor 2	Si, aunque la preferencia en portafolio es distinta, por ejemplo, en Centroamérica son más fuertes los sabores picantes que en nuestro mercado nacional. Creo que la similitud	Es cercano por ser latino, el habla hispana permite interacción y presencia. Centroamérica cuenta con buena presencia de productos colombianos y la logística no es tan larga ni costosa.

	permite tener portafolio viable en estos países.	
Interlocutor 3	No sé por qué, pero la aceptación del producto colombiano es buena, y lo que entiendo en mi categoría es que los productores nacionales tienen procesos todavía muy básicos y los productos colombianos tienen en presentación muy buena. También hay marcas muy posicionadas como Bom Bom Bum, que abren puertas.	Los considero muy cercanos por la presencia establecida de productos colombianos que hacen que nos reciban con facilidad y por la diferenciación.
Interlocutor 4	Sí hay cierta similitud cultural, el idioma y se ve afinidad en los gustos y percepciones. Para la categoría cosmética, por ejemplo, la vanidad de la mujer latina tiene variables como colores y gusto de tendencias.	La cercanía se da en dos vías, una, la búsqueda de nuevos mercados que reemplacen Venezuela por parte de Colombia y; lo otro, es que los distribuidores también han buscado ofertas distintas para el mercado local.
Interlocutor 5	Sí hay una cercanía cultural y la influencia de EEUU hace que el mercado sea un poco globalizado. Adicionalmente hay cercanía en el consumo y el idioma; lo que hace que sea mucho más sencillo, facilitando ajustes como por ejemplo nombres y regulaciones de etiquetado.	Bastante presencia de productos colombianos en el mercado de Centroamérica, por marcas muy bien establecidas en el mercado local con adquisiciones como las de Nutresa y Colombina. También está el tema de comunicación por medio de la televisión por cable que, por medio de las novelas y producciones nacionales que han impactado en el mercado.

Interlocutor 6	Si es importante y permite el manejo del producto.	Panamá ve a Colombia como una buena fabrica por la cercanía. Los panameños perciben a Colombia como un productor de bajo costo con buena calidad. Hay mucha presencia de producto colombiano creciendo, la participación en Café, snacks, alimentos en general, cuentan con buena presencia.
Interlocutor 7	Sí, permite una mejor comunicación, entendimiento de los requerimientos y entendimiento del mercado. La cercanía cultural al ser latinos permite una comunicación rápida. El tipo de portafolio tiende a tener similitudes que permiten el desarrollo de productos como marca privada de manera efectiva.	Creo que es cada vez más cercano porque hay mucha presencia de producto colombiano en el mercado y se reconoce como de calidad.
Interlocutor 8	Sí, el tener similitudes permite que las regulaciones, los sabores y los portafolios puedan ingresar fácilmente. Adicional, el nivel de precios permite que en muchas categorías se permita el ingreso.	Muy cercano, por la historia por la cercanía geográfica y adicionalmente por la presencia de colombianos en Panamá hace que la cultura permee el país.
Interlocutor 9	Considero que los productos de Latinoamérica están muy relacionados en su cultura porque pueden encajar en toda la región "Centroamérica". Lo que	Los productos colombianos los considero de cercanía media, sin embargo, a pesar de ser sudamericanos, se perciben como de buena calidad.

	sí es complicado son los productos especializados o regionalizados.	
--	---	--

3.4.4 PERCEPCION DEL PRODUCTO COLOMBIANO EN EL MERCADO CENTROAMERICANO

A nivel general los interlocutores exportadores manifiestan un reconocimiento positivo en el origen colombiano, asociado a una positiva relación calidad – precio en los productos. Adicionalmente, el origen es percibido como diferenciado e innovador dentro del mercado por sus propuestas de sabor, presentación y manejo visual del producto, etc. La respuesta de los interlocutores importadores es similar al reconocer el origen como de buena calidad, buena relación precio-competitividad, con buenas presentaciones y con variedad de productos, que se pueden considerar un poco “atrevidos” en el mercado local.

Acorde a los interlocutores exportadores este concepto es consecuente con la presencia actual de marcas establecidas en el mercado que han presentado un buen comportamiento y han ofrecido esa relación precio-calidad, construyendo confianza en los productos. Adicionalmente, reconocen que estas marcas han mantenido una dinámica de innovación que los hace relevantes y visibles en el mercado. Finalmente, manifiestan que hay cercanía con los productos por factores como la televisión, la migración y finalmente el turismo hacia nuestro país.

La opinión de los interlocutores importadores es similar, solo agregando un reconocimiento adicional a la presencia de compañías colombianas con adquisiciones en el mercado local que han logrado reconocimiento adicional en los compradores y los canales.

Pregunta 1	¿Cuál cree usted que es la percepción de los productos colombianos en el mercado centroamericano?	¿Por qué considera que se da este concepto sobre los productos colombianos?
-------------------	---	---

Pregunta 2	¿Cuál cree usted que es la percepción de los productos colombianos en el mercado centroamericano?	¿Por qué considera que se da este concepto sobre los productos colombianos?
Interlocutor 1	Como productos de muy buena calidad, muy buena presentación y un precio asequible. No diría que el más económico, pero si con una buena relación precio/calidad.	Por la presencia de otros productos en el mercado. Por el conocimiento de los participantes en el trabajo de los productos colombianos y porque hay voz a voz con empresarios visitando, con turismo y conocimiento del mercado como cercano a la cultura.
Interlocutor 2	Como productos de calidad y precio bueno, con variedades interesantes.	Por la presencia de productos colombianos en el mercado con tiempo atrás y buen soporte. Por la innovación constante y el desarrollo de nuevos productos. Por la inversión y presencia de franquicias colombianas, principalmente en el tema de vestuario y comidas.
Interlocutor 3	Que tienen muy buena calidad a muy buen precio y que los conocen por marcas ya establecidas.	La presencia de compañías grandes en el mercado les da conocimiento del producto y permiten que perciban el producto como de calidad.
Interlocutor 4	La industria colombiana se ha ido posicionado en muchos mercados. Porque ofrece buena calidad a un precio accesible y que está desarrollando productos diferenciados. Por lo que creería que si se está generando un reconocimiento.	Y el mayor valor es que ofrece buen precio buena calidad.

Interlocutor 5	Productos de calidad con muy buen precio, soportados con la experiencia de los otros productos.	Por la presencia de otras marcas nacionales con buenos resultados y con posicionamiento de nivel medio con valor agregado y diferenciación.
Interlocutor 6	De buena calidad a muy buen precio.	Por las marcas participantes que han logrado un buen posicionamiento y reconocimiento.
Interlocutor 7	De alta calidad, a buen precio y con presentaciones atractivas.	Por la presencia de productos colombianos, por la presencia en televisión de la promoción de productos colombianos y por la presencia de novelas colombianas que acercan al consumidor.
Interlocutor 8	Creo que los perciben como de buena calidad y con un buen nivel de precio. Adicional con variedades atrevidas y con similitudes importantes en la comunicación.	Por la presencia de colombianos, y por las marcas ya presentes. Adicional la presencia de compañías colombianas con la compra y presencia propia en el país.
Interlocutor 9	Es posible, por la percepción que se tiene de los productos.	Los productos colombianos se perciben de buena calidad, con buen nivel de innovación y con buen precio.

3.4.5 ORIGEN COLOMBIA COMO FACILITADOR PARA LA INTRODUCCION DE PRODUCTOS

Los interlocutores exportadores perciben que el producto colombiano tiene un terreno ganado en el mercado centroamericano por la presencia de marcas con posiciones relevantes como líderes o segundos participantes. Esto permite percibir baja resistencia en la aceptación de calidad por parte de los compradores y adicionalmente encuentra que los canales esperan que los productores colombianos lleguen con un plan de apoyo para la gestión de ventas.

Los interlocutores importadores manifiestan que los productos colombianos cuentan con un buen soporte e historia de desarrollo, lo que implica cierto grado de confianza. Adicionalmente, manifiestan que los factores logísticos permiten una velocidad de respuesta relativamente rápida ante cambios en demanda. Estos reconocen que los canales locales cuentan con cierto grado de aceptación de los productos de origen colombiano y que esto facilita la presentación de productos a ciertas categorías. También reconocen la presencia de marcas por medio de la televisión por cable y algo de cercanía cultural.

En cuanto a experiencia en la introducción del portafolio y las marcas colombianas por parte de los interlocutores exportadores, hay opiniones divididas sobre si el reconocimiento es un factor decisivo en la introducción, pero sí afirman que hay afinidades que contribuyen al proceso como lo son los portafolios, presentaciones y afinidad de precios que no excluyen los productos en el mercado. Resaltan que es crítico el presentar un plan de desarrollo para el crecimiento y que el producto solo no logra la introducción sin el soporte necesario.

Por parte de los interlocutores importadores, la opinión es dividida sobre si el origen colombiano apalanca esta introducción. Sin embargo, reconocen que el apoyo de las marcas ha dado buenos resultados y que son fundamentales para el desarrollo en el mercado.

Pregunta 1	¿Considera que el origen colombiano puede abrir puertas para la introducción de marcas en canales y consumidores en Centroamérica?	¿Considera que la introducción de sus productos al mercado centroamericano se ha dado de una manera más rápida por ser colombiano?
Pregunta 2	¿Considera que el origen colombiano puede abrir puertas para la introducción de marcas en canales y consumidores en Centroamérica?	¿Considera que la introducción de productos colombianos al mercado centroamericano se ha dado de una manera más rápida por el origen de los productos?

Interlocutor 1	Sí, creo que hay conocimiento de los colombianos en el mercado y nos reconocen como participantes activos en el mercado. Por lo cual hay cierto grado de expectativa de cómo ingresa un nuevo producto. Es más, he escuchado comentarios de los distribuidores sobre la manera como los empresarios colombianos se comprometen en el desarrollo del mercado.	No sabría decir, pero sí creo que el ingresar con un plan de apoyo y con un entendimiento de compromisos con los canales permite que el producto se dé a conocer rápido. Creo que la aceptación del producto ha sido rápida, pero por no estar tan lejos de los productos locales en cuanto a sabores y la presentación de nuestros productos han sido un plus. Creo que el producto colombiano se ubica entre el producto local y el producto importado de EEUU por lo que es un buen espacio.
Interlocutor 2	Sí, considero que se percibe nuestro producto como de calidad por su presencia actual en estos mercados, que hace que tengan un buen acceso y los casos de éxito permiten que se vea como un producto de probable éxito en la producción colombiana.	No sé si por ser colombiano, pero si por el nivel de apoyo, seguimiento del canal y atención prestada a la reacción de la competencia, ha permitido mayor gestión, apoyada por el equipo en los mercados destino.
Interlocutor 3	Sí, considero que sí por la percepción que tienen de la producción nacional.	Sí, en algunos mercados, y por la similitud cultural que permite que el posicionamiento sea mucho más sencillo.
Interlocutor 4	Sí.	Sí, por el modelo.
Interlocutor 5	Sí, la experiencia de otros participantes hace que en los canales reconozcan los productores nacionales, sin embargo	Creo que el nivel de apoyo que se le da al producto colombiano ha facilitado la introducción y el manejo visual de la

	siempre están esperando que llegues con un plan preparado para el desarrollo del producto y requieren inversión desde el principio.	marca también. La participación ha entendido un poco el nivel de precios del mercado.
Interlocutor 6	Sí, por las experiencias anteriores, por la disponibilidad de producto dado que el tiempo de transito es de un día, y por la capacidad de cumplir los compromisos pactados.	Creo que hay facilidad de ingreso por la disponibilidad y calidad. Sin embargo, no tiene preferencias con Colombia, lo que puede afectar competitividad.
Interlocutor 7	Sí creo, porque ya se reconocen como buenos proveedores y tienes buena presencia en los mercados y categorías que participan. Lo que los perfila cada vez más relevantes en sus categorías y con crecimientos sostenidos.	No sé si por el origen, pero sí puedo decir por los productos y por el soporte que les dan a los productos, con visitas constantes, con interés en entender el consumo y qué le gusta al salvadoreño.
Interlocutor 8	Sí, porque los productos han demostrado buena participación en el mercado y desarrollo.	No sé si más rápido, pero sí sé que han tenido buena aceptación. En muchas categorías son participantes importantes y la presencia de las marcas es fuerte.
Interlocutor 9	La presencia de productos colombianos es cada vez más activa y se percibe en su participación de ferias locales, es soporte del producto en eventos locales y también la presencia que tiene la televisión por cable.	Sí, considero que hay una buena percepción de los productos en los canales y adicional el apoyo que se les da en la introducción al mercado.

3.4.6 FACILIDAD DE ADAPTACION Y GESTION DE POSICIONAMIENTO

La definición básica de posicionamiento es el lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor con respecto a su competencia (Kotler, 1995). Y esta posición se crea por

medio del manejo de la mezcla de mercadeo que se compone de precio, producto, plaza y promoción (McCarthy, Shapiro, Perreaul, 1979). Es sobre este punto que se consulta a los autores, dado que hay temas de adaptación que al momento de ingresar a un mercado nuevo pueden tener limitaciones o pueden generar sobre costos que llevarían o complicarían la eficiencia de esta introducción.

Ejemplos de lo anterior, son los materiales de empaque plásticos y/o laminados, que requieren unas cantidades mínimas por arte de producto y que para una etapa de introducción a un nuevo mercado pueden implicar costos altos o sobre inventarios que suben los costos de una introducción de producto. Por eso, aspectos regulatorios como la ley de etiquetado de alimentos de México o de Ecuador complican la introducción de productos para pequeñas y medianas empresas.

Cuando se les consulta a los exportadores, estos en general manifiestan que en los temas de producto, distribución y precio hay gran similitud, pero se debe tomar en cuenta que, aunque los perfiles de sabor, color, etc., que son las características de los productos, sean similares, hay que tener cuidado con los temas de preferencia y selección del portafolio más acertado para el mercado.

Esta selección tiene dos connotaciones: la primera indica que no todo el portafolio de productos ofrecido en el mercado local podrá ingresar y será exitoso en el mercado de destino; no podrá ingresar porque los canales no los dejarán, dado que entre más grande sea el portafolio, las ventas se distribuirán entre muchas referencias, lo cual es un indicador de participación por SKU (Statistic Key Unit). Y finalmente hay que entender muy clara la selección de los productos acorde a la preferencia. Para ejemplificar, en el mundo de los snacks en Centroamérica hay preferencia por los sabores picantes, por lo que un sabor a Mayonesa no es exitoso en ese mercado, en el tema de bebidas calientes les gusta mucho los picantes, entre los que está el jengibre y la canela, etc. (J. Arroyo, Comunicación Personal, 13 de abril de 2020). En segundo lugar, la distribución debe tomar en cuenta la cadena de valor, dejando espacio para invertir en los canales y apoyar el producto para su exhibición ante el consumidor. En este punto se toman dos observaciones comunes que tienen que ver con el control de la ejecución, que no debe entregarse al distribuidor o ningún otro

participante de la cadena. Y con la ejecución en sí, donde por parte del dueño de la marca se define el cómo y el qué se quiere comunicar. Adicionalmente, al mantener este control también se puede manejar la estrategia de precios de los productos.

En el tema de comunicación, dependiendo del tipo de producto y compañía, el apoyo se puede hacer por medios tradicionales (ATL) o medios más cercanos al consumidor (BTL), como apoyos en puntos de venta, actividades con consumidor, etc. Al tener control sobre las demás variables, este trabajo permite una comunicación asertiva con el cliente, sin embargo, la recomendación es escuchar el canal; por ejemplo, los distribuidores suelen ser un buen filtro para codificar el mensaje más cercano a la cultura del mercado destino.

Cuando se consulta a los importadores sobre los productos, estos manifiestan en común que los productos tienen gran potencial en el mercado por sus similitudes y atractivo. Dependiendo del perfil de compradores se enfocan en resaltar el producto y precio. Sin embargo, si son distribuidores, reconocen adicionalmente, que el apoyo que se le da a la marca, es fundamental para lograr el crecimiento.

Pregunta 1	¿Considera que son fácilmente replicable los factores de éxito en del mercado local para los mercados centroamericanos?
Pregunta 2	¿Considera que son fácilmente replicable los factores de éxito del mercado colombiano para los mercados centroamericanos?
Interlocutor 1	Sí, el mercado centroamericano permite la comunicación y el lenguaje de la marca sin realizar muchas modificaciones. De hecho, considero que el producto colombiano resalta en las góndolas en comparación con el producto local, lo que permite apoyar rápidamente el producto. Lo otro es que las condiciones del mercado son muy similares a las nuestras en sus canales de distribución, en las formas de negociación, en el desarrollo del mercado.
Interlocutor 2	Sí, la verdad ha funcionado bien el uso de empaques, manejo de portafolio y comunicación para manejarlo en el mercado. Sin embargo, hay que tener cuidado con el soporte en el desarrollo de los canales de distribución, dado que

	estos requieren inversión y tienen costos ocultos que son similares a los colombianos que se deben de tomar en cuenta.
Interlocutor 3	La parte de producto requiere unos análisis previos que tienen que ver con gustos para determinar qué portafolio ingresar y los perfiles de sabor son muy similares. En cuanto a lo comercial, lo utilizado en Colombia es muy similar en canales y en el manejo. La realidad es que los canales son muy similares a nuestra distribución, lo que le permite a uno a ser más asertivo en la forma de llegar al consumidor. Mucho enfoque en las actividades de trade. La recomendación es apalancarse con la presencia de participantes locales, pero no se debe perder del control de la ejecución por medio de un gerente de país o seguimiento de visitas constantes.
Interlocutor 4	El idioma sirve para que toda la comunicación que se genera en Colombia se pueda replicar fácilmente en Centroamérica. También en cuanto a modelo se encuentra que mucha de la estrategia que se ha generado en el mercado local, permita que se impacte a los consumidores por sus condiciones. No debes olvidar que las marcas deben de comunicar su diferencia, por lo cual deben tener claro qué se debe invertir. La falla de realizar negocios transaccionales es que pierdes el control de la comunicación ante el distribuidor o el canal y no puedes realizar la comunicación que quieres hacer. Hay veces que los empresarios se esfuerzan en dar un buen precio para entrar, pero se olvidan de dejar lo suficiente para comunicar y garantizar que el producto de verdad rote.
Interlocutor 5	Si, las similitudes culturales permiten que el manejo de la marca sea similar y el posicionamiento se puede adaptar y no crear desde cero, lo que permite que te enfoques en temas de precio y en temas de distribución, apoyando el trade marketing para desarrollar el producto.
Interlocutor 6	Para el caso de Panamá, sí es replicable por la imagen y el posicionamiento de los productos. La calidad y los portafolios tienen buena cabida en el mercado.
Interlocutor 7	Considero que el mercado colombiano ha permitido una alta diversificación de producto que son atractivos para desarrollar en el mercado centroamericano. Y

	las similitudes les permitirán a los productos colombianos traer algunos de esos conceptos al mercado.
Interlocutor 8	Sí, aunque Panamá cuenta con una influencia muy americana, los productos colombianos han demostrado ser competitivos en el mercado local. El soporte en el desarrollo de la marca en Panamá es notable y ha permitido la presencia de marcas y productos colombianos con mucha fuerza y esto debe ser porque las marcas impactan.
Interlocutor 9	Sí, pero es importante que no sean productos de arraigo local, dado que segmentan al nicho de mercado.

3.4.7 RECOMENDACIONES

Dentro de lo consultado a los interlocutores hay una serie de recomendaciones que se resaltan para el proceso de exportación, estas son:

- El factor precio final al consumidor es un determinante en la introducción de producto, dado que estos son mercados de niveles socioeconómicos similares a Colombia.
- La estrategia de precios y valor se establecen en relación con los precios de la competencia, por lo cual es definitivo ser competitivo respecto a ellos para lograr volumen de ventas.
- Se recomienda focalizar los esfuerzos en uno o dos mercados de exportación, dando tiempo en la atención y consolidación de presencia con recursos focalizados.
- El manejo de la marca debe venir desde los dueños de esta y no se debe dar esta responsabilidad a ningún otro participante en la cadena de valor.
- Se recomienda visitar el mercado para obtener información de primera mano y para conocer el distribuidor, validar su presencia y fortaleza.
- Organizar, validar y ajustar la cadena de valor es importante para que el negocio sea sostenible en mediano y largo plazo.
- Se debe escoger un distribuidor que permita apalancarse en sus fortalezas para apoyar la marca, de ser posible que tenga equipo de ejecución propia.

- El distribuidor debe estar en la capacidad de compartir datos de inventario y ventas para encontrar oportunidades. Adicional, debe poder informar sobre los movimientos de la competencia para reaccionar.
- El ingreso al mercado debe contar con un plan de gestión, dado que, si fracasa en el primer intento, será muy complejo volver a ingresar.
- Un negocio de exportación es realizar un emprendimiento que requiere una inversión inicial para estar en los canales y que no tendrá retorno en plazos cortos.

Pregunta 1	¿Qué recomendaciones les daría a los nuevos exportadores para la selección de los mercados?	¿Qué recomendaciones les darías a los exportadores para capitalizar su presencia en los mercados de exportación de Centroamérica?
Pregunta 2	¿Qué recomendaciones les daría a los nuevos exportadores para ser seleccionado como proveedor?	¿Qué recomendaciones les darías a los exportadores para capitalizar su presencia en los mercados de exportación de Centroamérica?
Interlocutor 1	Que se guíen mucho por la competencia, que miren el tema de precios a mucho detalle, porque estos mercados son como el colombiano, con un nivel de acceso medio bajo y los precios altos solo segmentan a una baja parte de la población. Que miren las similitudes e inicien con pocos mercados, uno o dos y que tengan mucho control sobre cómo desarrollan la marca. Recuerden que las marcas son del empresario, por lo cual es lo que más valor tiene y dejarla a otros es un descuido que puede ser poco reversible	Que se focalicen, que si toman un mercado se dediquen el tiempo suficiente para desarrollarlo y profundizar. Que tengan claro que cuando ingresan a un mercado, si la marca se quema, es muy difícil volver a entrar, por lo cual busquen ir con una estrategia soportada con planes de apoyo dado que, aunque nuestros productos sean atractivos, nadie los conoce y necesitan ser visibles.

	<p>en el tiempo. Somos economías subdesarrolladas con limitaciones en nuestro nivel de acceso y de gasto y hay que entender que lo que determina el nivel de precios de una categoría, es la competencia y su participación.</p>	
Interlocutor 2	<p>Que visiten el mercado antes de ingresar, ver la competencia en vivo y validar el portafolio que tiene espacio para el mercado local. Adicional, conoce a tu socio estratégico y valida su presencia en el mercado.</p>	<p>El nuevo mercado debe contar con un plan de introducción y soporte a la marca.</p>
Interlocutor 3	<p>Análisis de los mercados, a lo que se quiere llegar, pero que se limite como máximo a dos mercados. Para que estén focalizados en el desarrollo de estos, con lo que se puede ajustar y desarrollar. Adicional, debe hacer un análisis de precios del país, de la competencia y lo más importante, la cadena de valor. Para hacer los precios de atrás hacia adelante, es decir, verlo desde el precio del consumidor hasta la producción que me permita ser competitivo con la marca líder, el segundo y el tercer participante.</p>	<p>La inversión es obligatoria, los <i>one shot business</i> no son positivos, cuando quieras capitalizar las marcas, puede que les hayas hecho mucho daño y no las puedas recuperar. Debes dejar espacio para apoyar en ejecución en punto de venta, en soporte de comunicación, porque si no lo piensas así, no lograras buenos resultados.</p>

Interlocutor 4	<p>Debe tener muy claro su cadena de valor, por ejemplo, cuando te enfrentas a un Walmart y tienes bien estructurada la misma, puedes darle el soporte.</p> <p>Debes entender muy bien los participantes y seleccionar muy bien sus partners como los distribuidores, que tengan buena entrada, que den soporte, no perder el control de la ejecución y del posicionamiento. Encuentro muchos casos que confían que la marca por ser exitosa logrará el resultado de por sí.</p> <p>Entregar el control al distribuidor es un error garrafal que es muy difícil de corregir.</p>	<p>Debes tener control sobre la información de inventarios y ventas, debes tener control de lo que pasa en el mercado y que está pasando con la reacción de la competencia. Y debes tratar de entender que está pasando con las importaciones. Debes apoyarte en el canal como en las cadenas que en las reuniones te comparten información o puedes acceder a ella por medio del pago.</p>
Interlocutor 5	<p>Tomar en cuenta las similitudes culturales que se pueden interpretar en los productos consumidos en los canales, en caso de que no se tenga el recurso para invertir en investigaciones.</p> <p>Focalizar la exportación y tomar mercado por mercado para desarrollarlo y siempre tener control de la estrategia.</p> <p>Otro punto importante es visitar el mercado antes de cerrar el negocio, vale la pena validar quién va a ser tu socio y recoger información de primera mano para analizarla acorde a la experiencia en la categoría.</p>	<p>Pensar un negocio de exportación como un nuevo emprendimiento que requiere una inversión inicial y que tendrá retorno en un plazo, pero que necesita inversión para establecerse en los canales y desarrollar mercado. Por lo cual, debe contar con una cadena que le permita sostenibilidad y que le de retorno en un plazo medio.</p>

Interlocutor 6	En Panamá todavía hay buen espacio, porque el portafolio es muy limitado, mientras en Colombia hay muy buenas capacidades para el desarrollo de nuevos productos innovadores.	Tener mucha flexibilidad para mantener la competitividad. El precio es un factor determinante en la compra y en el mantenimiento de presencia.
Interlocutor 7	Que tengan muy claro qué es lo que espera el comprador, que tengan claro cuál es el precio esperado y si pueden cumplir con lo mismo y que sean flexibles a los requerimientos, dado que, para el caso de marca privada, el conocimiento de lo que funciona viene mucho de los datos de venta.	Que estén pendientes de lo que pasa, de los resultados y movimientos, que vean cómo funcionan y pidan datos para que ayuden a hacer seguimiento y evitar agotados. Que compartan conocimiento para incrementar las ventas con acciones específicas que les funcionen.
Interlocutor 8	Que vengan con un plan, que esperamos que cuando presenten su producto nos muestren su modelo y su plan de inversión. Que tengan claro que para ingresar al mercado necesitan iniciar con una inversión previa para catalogación y gestión de producto en los canales.	Que focalicen los esfuerzos, que entiendan que para ingresar probablemente tienen que invertir lo que van a vender el primer año y que los canales en Panamá son exigentes con la inversión.
Interlocutor 9	Que conozcan el mercado antes de iniciar cualquier proyecto, que busquen productos innovadores donde haya una carencia en el mercado, que tengan claro que Guatemala es un país con alto índice de pobreza y para los locales el precio sigue siendo un factor importante.	Apoyo al desarrollo de la marca, soporte en los puntos de venta, muestreo y degustación. Son los factores de apoyo que permiten el conocimiento del producto y la prueba.

3.5 CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS

Como lo manifiestan los interlocutores, hay factores culturales, económicos, sociales y logísticos que hacen que el mercado centroamericano sea atractivo para los exportadores de productos de consumo masivo colombianos. Esta afirmación se valida con la experiencia y las percepciones manifestadas, tanto por parte de exportadores como importadores, quienes declaran que las similitudes entre los mercados y el terreno ganado por los participantes actuales han logrado abrir un poco la puerta a los productos de origen colombiano que quieren ingresar a ese país, tanto para los participantes en los canales como para los consumidores finales en destino.

Por otro lado, los interlocutores hacen mucho énfasis en el tema de competitividad de precios y el análisis de la cadena de valor como factor fundamental para garantizar el ingreso positivo al mercado. Esto en el sentido de que todo producto debe ser competitivo para poder participar en los canales de distribución y debe ser atractivo tanto en volumen como en margen porcentual para los actores. Es por esto que entender la cadena de valor se vuelve un factor decisivo que toma en cuenta el nivel de precios del mercado; los márgenes esperados por los actores; los costos logísticos; los costos de ingreso y; finalmente, el margen del fabricante, que debe ser suficiente para cubrir los gastos de inversión de soporte a la marca.

También, los interlocutores manifiestan que, al existir similitudes entre los mercados, las estrategias de posicionamiento y la mezcla de marketing, acorde a su experiencia, no sufren tantas modificaciones sino un proceso de ajuste, lo que hace más fácil el ingreso de los productos y la búsqueda del posicionamiento. Sin embargo, aclaran que el desarrollo de marca requiere inversión y soporte por medio de estrategias push y pull en el trade, y de apoyo en promoción de los productos para lograr visibilidad y rotaciones. Otra apreciación importante es la necesidad de focalizar los esfuerzos porque, como dueños de la marca, no se debe ceder la gestión de la estrategia a ningún participante de la cadena para garantizar que llegue al consumidor el posicionamiento deseado de la marca.

4. DEFINICIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE EXPORTACION COMO FACTOR DECISIVO PARA EL POSICIONAMIENTO DE MARCAS EN CENTROAMÉRICA

Como se definió anteriormente (Hobbs, et al 2000) y (Jiménez, 2000), la cadena de valor de exportación tiene que ver con la definición de estrategia de precios al consumidor final. Para esto, es necesario tener un conocimiento claro de todos los participantes y todos los costos asociados a la llegada de un producto al consumidor final; esta cadena varía dependiendo del canal y del modelo de distribución que tenga el producto a introducir al mercado. Esta se construye de adelante hacia atrás, iniciando desde la definición del precio esperado en el mercado de destino, acorde a la estrategia de posicionamiento del producto en referencia a su competencia.

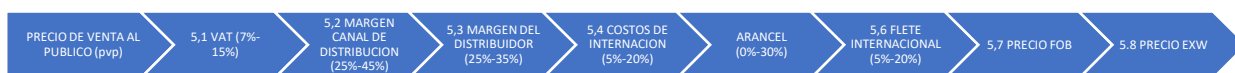
La exploración al mercado es crítica en esta etapa, permitiendo conocer, entre muchas variables, el nivel de precios de los productos participantes en la categoría, validar productos diferenciales de los productos base, formas y locaciones de exhibición, cómo se presentan en los canales, cuál es el share of shelf (participación en góndola) de las marcas competidoras, cómo exhibe el canal (ej. si lo realiza por nivel de precio, por tipo de producto, por tamaños) y otras variables que le permitan definir en el mercado de destino, cuál es su posición, cuál es el nivel de precio al que debe estar en manera relativa a la competencia y cuál es la estrategia en punto de venta y en el contacto directo con el consumidor.

Para ejemplificar el proceso de definición de Cadena de Valor, vamos a tomar el ejemplo real de una marca participante en el mercado de té e infusiones que actualmente cuenta con presencia en la región, tanto con su marca propia como en el desarrollo de marcas propias para otras empresas. Para el tema de análisis de la competencia en el mercado esta marca encontró, al visitar el mercado, que en el canal autoservicios sus productos son exhibidos acorde a la variedad, es decir que, por ejemplo, los té negros de todas las marcas están en una ubicación específica en la góndola, los té verdes en otras, los frutales en otras

y, con esta información, definió que no podía seleccionar un portafolio de un solo producto por variedad, dado que esto no le daría presencia de góndola.

Con la definición de precio objetivo se realiza el ejercicio de devolver este precio hasta el productor, iniciando con los descuentos del VAT (Value Added Tax), con diferente nombre en cada país, el descuento del margen por canal (si es Moderno, si es mayorista tienda, si es suscripción, etc.); el descuento de margen de distribución; los costos de nacionalización o Internación, como lo describen en la práctica los importadores de Centroamérica (Flete de internación, aduana, arancel, etc); Flete internacional y seguros; Gastos de exportación (Trasporte a puerto, aduana, agenciamiento, etc.); Margen bruto de producto y costo.

Grafica 2: CADENA DE VALOR DE EXPORTACIÓN



Construcción Propia, construcción real de cadena de valor de marca de Te e Infusiones para Centroamérica.

Adicionalmente, para la construcción de la cadena de valor es necesario tomar otras variables como las tasas de cambio, dado que las variaciones de estas pueden dejar por fuera de mercado un producto. Aunque hay mecanismos que permiten fijarlas (Forward y las Opciones) en una etapa de ingreso a mercado, es casi inviable realizar una cobertura por periodos prolongados al no conocer los flujos de exportación. Por esto, la recomendación es trabajar las tasas con varios escenarios que permitan garantizar, al menos, el punto de equilibrio con una tasa estimada.

En la experiencia real de la compañía de té e infusiones, en el año 2011 tuvo que salir del mercado chileno después de participar en él por 3 años. Esto debido a que ese año el peso colombiano tuvo una revaluación contra el dólar que dejó por fuera de mercado la competitividad del negocio inicial y el peso chileno no presentó un comportamiento similar.

Por esta situación, la compañía perdió toda la inversión realizada en el desarrollo de marca hasta esa fecha. (J. González, comunicación personal, 31 de marzo de 2020)

En el mercado centroamericano, hay dos economías dolarizadas que son Panamá y El Salvador, con lo que solo impacta la tasa de cambio del peso colombiano a dólar americano, por lo cual bastaría con trabajar con escenarios de dólar en esta tasa de cambio, de manera que den tolerancia a la cadena. En el caso de Guatemala, Honduras, Nicaragua y Costa Rica con el Quetzal, Lempira, Córdova y el Colón, el escenario se vuelve complejo al tener que tomar en cuenta las variaciones de tasas en dos monedas contraste contra el Dólar y se deben de desarrollar más escenarios probables para mantener el negocio.

4.1 VAT

En este punto, devolviendo la cadena desde el Precio de Venta al Público (PVP), el primer valor a descontar es el IVA que, dependiendo del país de destino, corresponde un 7% en Panamá, 12% en Guatemala, 13% el Salvador y Costa Rica, 15% Honduras y Nicaragua en el año 2020. Este impuesto se puede validar en los respectivos estatutos tributarios de cada país y debe revisarse por tipo de producto, dado que hay regímenes especiales para algunos.

La liquidación de este impuesto se realiza en la base del precio percibido por el vendedor al cual se le liquida un factor correspondiente al IVA, quedando definido como $PVP = PV(1 + IVA)$. Para encontrar el $PV = PVP / (1 + VAT)$, de esta manera obtenemos el precio antes de IVA.

Es importante notar que, aunque el VAT es pagado por el importador al momento de la nacionalización del producto, es común incluirlo en la etapa final del precio dado que es el que es visible hacia el cliente.

4.2 MARGEN CANAL DE DISTRIBUCION

El segundo paso tiene que ver con la cadena de valor del canal de distribución, que puede tener uno o varios participantes. Si es el canal moderno donde están las grandes cadenas, las cadenas regionales o los supermercados independientes, regularmente sería un solo participante; si estamos hablando del canal tradicional, tenemos entre 1, 2 y/o 3 participantes como lo son los tenderos, los mayoristas y los subdistribuidores, que tienen que

contar con margen dentro del negocio. Esto se debe mapear muy detalladamente en el precio del producto que se desea comercializar y se deben de construir escenarios que tendrán que validarse con el distribuidor local, quien contará con mejor información.

Para profundizar en el caso del canal moderno, podemos citar el ejemplo de Panamá, donde los principales participantes son Super 99, El Rey y Xtra. Cada uno cuenta con un nivel de Margen Front diferenciado, que varía entre el 27% - 35% para el caso de la categoría de té e infusiones, dado este margen si se quiere mantener un único precio en el mercado a cada una de estas cadenas, el distribuidor debe vender a distintos precios el producto para que, al incluir el margen el producto, tenga un PVP a nivel país igual en cualquiera de las superficies.

El siguiente punto que se debe tomar en cuenta es que estos canales componen su margen por dos partes, el primero es el Front, que constituye el margen por producto vendido y el Back, que corresponde al margen que la cadena espera obtener por las inversiones que se realicen en él. Estas inversiones incluyen exhibiciones adicionales, publicaciones propias, participaciones en actividades corporativas, etc. La suma de los dos (Front + Back) constituyen el margen total que tendrá el cliente al comercializar la marca y este resultado es crítico, tanto en valor absoluto como en porcentaje al momento en que las cadenas están evaluando el portafolio de la categoría.

Un segundo caso para evaluar es Guatemala, donde tenemos dos participantes importantes que son Walmart y La Torre, quienes lideran el retail nacional. Estas dos compañías tienen distintos formatos que van a diferentes segmentos de consumidor; para el caso de Walmart, cuenta con las tiendas Hiper, que son los constituidos bajo la marca Walmart; para otro tipo de público cuentan con las tiendas Super, bajo la marca Paiz, los cuales tiene segmentados por tipo A+ y A (alto nivel socioeconómico), en el cual hay una selección de producto diferenciada; tipo B con nivel socio económico medio y tipo C que es limitado por espacio, y dos últimos formatos que son las Maxi Despensa y las Despensa Familiar, que están más enfocados a los niveles socioeconómicos medio-bajo y bajo, donde están productos de primera necesidad, baja variedad de marcas y espacios reducidos. Para el caso de La Torre se maneja la marca para el total de autoservicios, sin embargo, los clasifica

de igual manera como tipo A+, A, B y C, acorde al nivel socioeconómico y el tamaño de la tienda.

A diferencia de Panamá, en Guatemala Walmart tiene una política diferencial de precio que se debe mantener en la estrategia diseñada para el producto; por ejemplo, en el formato Hiper se debe tener una diferencia de precio mínima de -5%, con un margen total del 27%. En el formato Paiz puede ser igual a La Torre, pero el margen es del 32%, en los formatos de Despensa el nivel de descuento debe ser del -10%, con un margen bruto del 23%. Todos estos números basados en la cadena de té e infusiones. Si no se cumplen estos criterios y la cadena encuentra la información para sustentar que el producto no está en el punto de precio definido, regularmente lo que hacen es que bajan los precios al nivel y el diferencial es transferido por medio de nota sin consulta al distribuidor. Esto, adicional al perjuicio comercial que se pueda percibir en la relación con el cliente.

En el canal moderno se debe tener en cuenta que este canal regularmente busca un margen total (Front + Back) entre 40%-50% del precio. Es critico tener esta expectativa clara por cliente, porque ellos no mantendrán un producto en exhibición sino cumple con los objetivos de la categoría y mucho menos en una etapa introductoria, donde el margen en valor absoluto es pequeño por la participación en la categoría. (J. González, comunicación personal, 31 de marzo de 2020)

Hay que aclarar que estos márgenes expresados son un ejemplo particular, sin embargo, hay categorías donde los márgenes esperados son diferentes por el volumen de venta, como lo son por ejemplo productos más masivos, como detergentes o alimentos de primera necesidad, estas diferencias son determinadas por los retailers, quienes miden su rentabilidad por espacio asignado dentro de la tienda y el margen que este genera.

Para el caso del desarrollo del Canal Tradicional, tenemos que puede haber uno, dos o hasta tres participantes a los cuales se les debe distribuir el margen descrito anteriormente, por lo que, a nivel de margen total, este canal se percibe costoso.

Un Subdistribuidor buscará un margen entre un 10%-15%. Un Mayorista buscará un margen entre 5%-8% y finalmente el Tendero, buscará un margen entre 20%-30% por el producto.

Con esto se constituye una cadena que tendrá un margen entre un 35% -45% aproximadamente, llevando a que el nivel de PVP se vea impactado. Por esto, regularmente estos canales tienen una lista de precios del distribuidor con un diferencial hacia abajo, para mantener un PVP entre un 5%-10% por encima del precio encontrado en el canal moderno.

Este canal se puede percibir costoso, pero, a diferencia de las cadenas, el margen esperado es Front; sin embargo, se debe tener en cuenta que para este canal lo más importante no es el margen, sino la rotación del producto que garantice el retorno de la inversión, requiriendo por esta condición un apoyo en visualización masivo para que los consumidores identifiquen la marca y generen venta. La gestión de estos canales en punto de venta es más compleja por la dispersión de concentración de consumidores y, si no se cuenta con este apoyo, un diferencial importante para promocionar es el nivel de precios.

Hay otra serie de canales que se deben tener en cuenta, dependiendo del tipo de producto, como lo son las farmacias, las tiendas de conveniencia, las tiendas de descuento, el Food Service (HORECA), etc., que se deben de tomar en cuenta en la evaluación y según la importancia de estos por tipo de producto.

La definición del canal y sus participantes debe hacerse con el mayor grado de asertividad posible dado que, excluir o incluir un participante y su margen de manera errónea, puede dejar el producto por fuera de mercado desde el principio o puede limitar su distribución a un solo canal en el mediano y largo plazo.

4.3 MARGEN DISTRIBUIDOR

Este, es un margen promedio ponderado que se determina entre los niveles de precio de todos los clientes y el peso estimado de ventas proyectado de los mismos. Contextualizando, no se puede garantizar un margen absoluto, para algunos canales el distribuidor verá reflejados márgenes por debajo del esperado, compensando con los márgenes reflejados en otros clientes. Este margen puede ser revisado posteriormente a medida que va avanzando el negocio y se obtiene la información real de ventas del portafolio a ingresar y la distribución de estas ventas entre todos los subcanales atendidos por el distribuidor.

Esta definición de margen es relevante dentro de la cadena, porque el precio que recibe el distribuidor es un único precio que se presenta acorde al INCOTERM negociado. Pero, el precio de venta del distribuidor es determinado por cliente o grupos de clientes, teniendo que crear las listas de precios diferenciadas. Es necesario dar seguimiento a los resultados esperados contra los resultados reales para poder garantizar que el distribuidor está obteniendo el margen esperado.

Los distribuidores regularmente esperan un margen en el rango 28%–35% de objetivo, y hay que tener claro que un importador y distribuidor en estos países se embarca en el desarrollo de una marca para obtener márgenes mejores que los esperados con productos nacionales y con marcas establecidas en el mercado. Ellos también tienen claro que una nueva marca tendrá una serie de sobre costos iniciales en la distribución, por lo que tendrá que contar con cierto grado de inversión de ellos en ese margen, que tendrán que descontar.

Dependiendo de una buena selección del distribuidor y de los términos comerciales del país, se pueden encontrar que estos destinan una parte de su margen para apoyar el desarrollo de la marca, en otros casos no destinan estos recursos a ese proceso, pero su nivel de soporte en la tienda garantiza la excelencia de ejecución que permite apalancarse para hacer visibles los productos de la marca en los puntos de venta.

4.4 COSTOS DE INTERNACION

El término gastos de internación es utilizado regularmente por los distribuidores en Centroamérica para definir los costos asociados a llevar el producto desde el término CIF hasta la bodega del distribuidor, excluyendo el costo del arancel y el pago del VAT. Estos gastos, para el caso de la línea de té e infusiones, están asociados al flete terrestre de puerto hasta la localización del distribuidor, aduana de nacionalización y gastos portuarios. El peso de estos gastos, respecto al precio CIF del producto depende del valor de la mercancía y el volumen importados.

Los fletes terrestres y los gastos portuarios son precios fijos que no toman en cuenta el valor de la mercancía para ser liquidados, entre mayor sea el valor del embarque, más eficiente será la distribución de este costo. La aduana de importación regularmente se maneja como

un porcentaje del valor CIF de la mercancía, pero cuenta con un costo mínimo que varía acorde a la agencia que preste el servicio y la negociación pactada.

En orden de ser eficientes con estos costos, se recomienda generar políticas de valores o volumen mínimos de exportación, para dar un ejemplo, en el caso de la compañía de té e infusiones, la política es exportar como mínimo un contenedor de 20' en pallets con un valor FOB de USD 15.000–USD16.000. Con esto la compañía lograba que estos costos estuviesen entre un 7%-10% del valor CIF de la mercancía.

El buen control de estos gastos puede llevar a encontrar eficiencias a medida que el negocio va creciendo, al subir el valor de las operaciones, este gasto puede tender a estar entre un 3% y un 5% del valor CIF. Para ejemplificar, la compañía de té e infusiones en un mismo contenedor de 20', si eliminaba los pallets y colocaba el producto a granel en el contenedor, lograba que este tuviese un valor FOB de USD 25.000 a 27.000, por lo cual en el peso de los gastos fijos lograban eficiencia y bajaban la participación de estos costos (J. González, comunicación personal, 31 de marzo de 2020).

La recomendación es que en la etapa de introducción se incluya el peor escenario, pero siendo muy claros en los cálculos con el distribuidor, porque este peso inicial del costo se debe tomar como una inversión y una vez se logren eficiencias se debería poder ajustar el precio para distribuir la ganancia de eficiencia.

4.5 ARANCEL

Los acuerdos actualmente firmados con el mercado centroamericano cuentan con unas listas de desgravación que, dependiendo del producto, indican arancel cero, o cuentan con productos en proceso de desgravación regularmente a 5, 10, 15, 20 años en proporciones iguales. También existen partidas que han sido excluidas del acuerdo, sin embargo estas reciben el trato de Most Favoured Nation.

Es crítico entender la condición de desgravación del producto a exportar; estas condiciones se pueden consultar en www.tlc.gov.co, donde están detallados, por partida arancelaria, los términos de esta desgravación; también es importante tomar la variable de definición de criterios de origen para reconocer qué productos dentro del acuerdo cuentan

con este favorecimiento, por considerarse bajo el acuerdo como nacionales. En este documento no se profundiza sobre este proceso, pero esto también se puede consultar dentro de la información del acuerdo.

Tener claro que estos procesos de desgravación son críticos al momento de cerrar el negocio con el distribuidor, esto tomando en cuenta que, a medida que avanzan los años, este gravamen va a tener un impacto en la cadena y esa ganancia no puede quedar en manos del distribuidor, sino que se debería buscar aplicar al apoyo al desarrollo de la marca o, en caso contrario, distribuir este impacto en ganancia para ambos participantes.

Para ejemplificar, en la compañía de té e infusiones hay una partida que, en el año 2012, cuando se revisó la renegociación, pagaba 7,3% de arancel y para el año 2019 ya estaba pagando 2,7%, es decir que había una ganancia en la cadena de 4,6% que se estaba llevando el distribuidor y la cual no estaba reinvirtiéndose ni distribuyéndose entre las partes.

4.6 FLETE INTERNACIONAL Y SEGURO

Al no existir condiciones de acceso terrestre, el transporte marítimo y aéreo son las opciones para mover mercancías hacia Centroamérica. Estas dos modalidades cuentan cada una con sus particularidades, sin embargo, en términos generales siempre son más económicas las operaciones marítimas, pero esto depende de poder cumplir con los volúmenes y el valor de la mercancía, de manera que lo haga eficiente.

Las tarifas de fletes marítimos están determinadas en costos por contenedor en valores fijos, por lo que el peso de este costo dentro de la cadena de valor depende del volumen y el valor de la mercancía que se despache para llevarlo a nivel unitario. Las tarifas de fletes aéreos se determinan regularmente bajo una fórmula de peso volumétrico y termina siendo variable porque se determina por kilogramo volumétrico y tendrá un peso fijo en la cadena de valor.

La selección de modalidad de transporte dependerá del tipo de producto, del volumen inicial con el que se empezará el negocio y el valor de la mercancía. Sin embargo, dentro de la cadena de valor es importante que, sin importar la modalidad, se revisen las eficiencias posibles porque este factor puede dejar por fuera un producto en su etapa inicial, por no verse

competitivo en la prueba de ingreso de mercado. Por esto, se recomienda exponer el escenario inicial y el escenario esperado cuando se logren ciertos volúmenes de exportación para que se determine un precio competitivo.

En la experiencia de la compañía de té e infusiones, esta eficiencia se ha visto representada, por ejemplo, cuando pasó de exportar contenedores de 20 pies a contenedores de 40 pies a un mercado de la región, pasando de tarifas de USD 550 a una tarifa de USD 630 por el doble de espacio. También tuvo cambios de tarifa cuando paso de despachar un contenedor a realizar operaciones consistentes de cinco contenedores al mismo destino, donde su costo tuvo una reducción de 40 USD adicionales en el año 2018.

La responsabilidad sobre el seguro internacional se determina acorde al INCOTERM negociado; sin embargo, hay que tenerlo en cuenta en la cadena de valor por ser un costo asociado al producto y por tener impacto en la determinación de precio final.

4.7 PRECIO FOB

Así como se utiliza el precio CIF como precio de referencia, igualmente se utiliza el precio FOB en orden de entender en la cadena el costo hasta que el producto pasa aduana y es abordado en la embarcación para el caso de una operación marítima. Dependiendo de la modalidad, se puede revisar un término FCA u otros; sin embargo, en la ejemplificación de esta cadena lo limitaremos a este término.

Este precio incluye los costos desde la planta de producción para que el producto esté listo para ser exportado, por lo que incluye el transporte interno a puerto, el seguro de transporte interno, los gastos en puerto de origen, los costos aduaneros en origen, los cargos oficiales, etc. Estos son costos asociados a la operación, por lo cual es indiferente cuál de las partes los asume dependiendo del INCOTERM acordado, pero se toma como base la liquidación en termino FOB para determinar el precio.

4.8 PRECIO EXW

Es el precio puesto en planta y es el que determina, en términos absolutos, el margen de la compañía, dado que a este se le puede restar el costo de producción y determinar el margen bruto de estos productos vendidos. Este es el recurso que se cuida en orden de que el

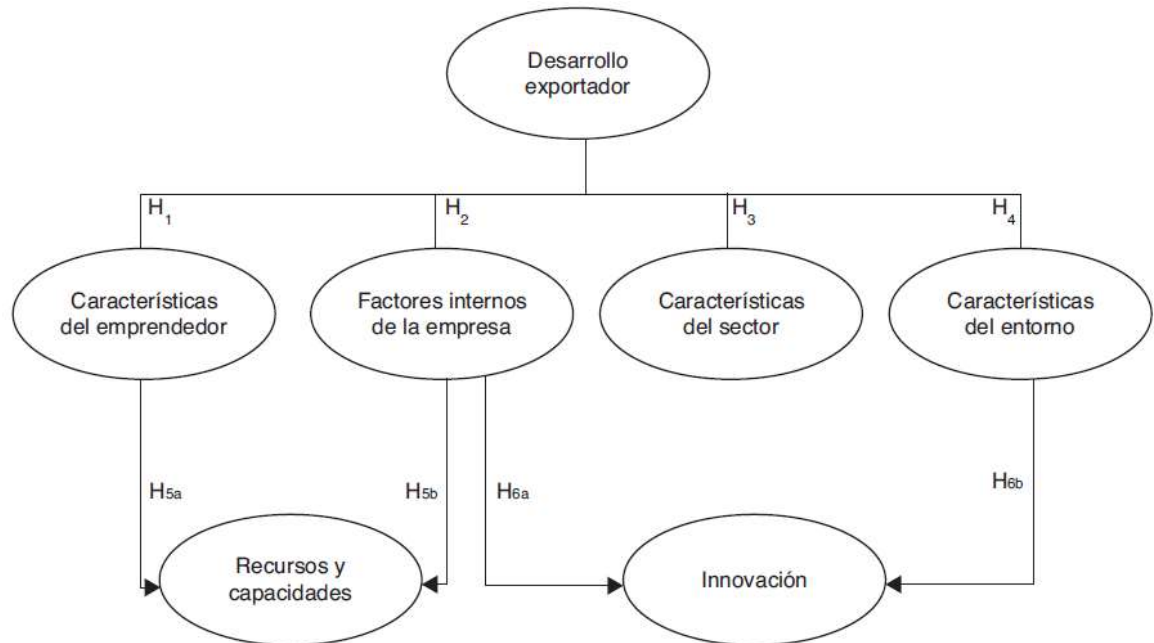
negocio sea viable y de él dependen los recursos que debe dar el negocio para el desarrollo del mercado.

La determinación del margen porcentual de la operación dependerá del término INCOTERM negociado; sin embargo, el valor absoluto de ganancia en su mayoría estará compuesto por la diferencia expuesta anteriormente. Una buena cadena de valor busca determinar este valor para encontrar nuevamente el espacio para encontrar que el negocio sea sostenible en el tiempo en mediano y largo plazo y pueda soportar con esta la inversión a desarrollar.

5 LA INTRODUCCION A UN NUEVO MERCADO DE EXPORTACION

Como lo describe en el siguiente diagrama publicado por Barbosa (2015), el desarrollo exportador de las pymes se puede justificar por una serie de factores internos y externos que permiten las condiciones para ingresar a los mercados, pero esto también se debe ver como la capitalización e identificación de estos factores para garantizar el éxito en la estrategia de desarrollo de mercado (Ansoff,1957).

Grafica 3: FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO EXPORTADOR DE LAS PYMES EN COLOMBIA



Fuente: Barbosa (2015).

El desarrollo exportador sugerido por Barbosa se compone por la interacción de las características inherentes del emprendedor y los factores internos de la empresa, que permiten una configuración única de recursos y capacidades, que son las herramientas con las cuales, a nivel interno, estará listo para apalancar el desarrollo a nivel externo.

Como lo manifestaron los entrevistados, hay una serie de capacidades desarrolladas por la compañía que se pueden replicar fácilmente en estos mercados de exportación. La experiencia del desarrollo en un mercado local permite entender, en cierto grado, la gestión del producto y es viable replicar estos aprendizajes en un mercado de destino como Centroamérica. Esta estrategia le ha funcionado al grupo de entrevistados que manifiestan estas condiciones de similitud y el éxito obtenido.

Hay una serie de condiciones externas a la compañía, que como describe Barbosa (2015), tienen que ver con las características del entorno y las características del sector. Estas determinan una serie de características que definen precisamente las condiciones de ingreso al mercado y sector en el cual se quiere participar; estas características terminan siendo requisitos de ingreso que se deben de tomar en cuenta en la definición de la estrategia en la mezcla de mercadeo.

Precisamente en la interacción entre los factores internos y externos se logra encontrar una configuración que permita introducir la innovación. Acorde con Barbosa (2015), la innovación se construye entre la interacción de los recursos y capacidades de la compañía, contra las condiciones externas previamente descritas. La innovación termina siendo el factor determinante dentro del proceso de exportación que permite el éxito en el proceso de exportación para las Pymes por aportar ese valor diferencial en un nuevo mercado y lograr un posicionamiento distintivo en el consumidor.

Para ejemplificar este proceso de innovación de una Pyme, volvemos a la experiencia de la compañía de té e infusiones, quien posterior a entender la cadena de valor y determinar su estrategia de precios, definió que su estrategia de producto para los mercados de destino en Centroamérica se basaría en la diferenciación de sabores y funcionalidades. Al enfrentarse a un mercado donde la competencia concentraba sus ventas en dos líneas de producto, vio una oportunidad en la diversificación de producto y funcionalidad. Al revisar las otras líneas de producto encontró la participación de múltiples marcas sin una estrategia clara de posicionamiento.

Este espacio le permitió definir un portafolio que no entraba en conflicto con los líderes de mercado, al menos en una etapa inicial, enfocar los esfuerzos de la marca en diferenciación, posicionándose rápidamente como líder en estas líneas de producto y demostrando crecimientos dentro de la categoría. Esto le permitió venderse ante el canal como fuente de crecimiento en la categoría en corto y mediano plazo. Nada de este proceso requirió en su etapa inicial el desarrollo de nuevo portafolio, ni el desarrollo de comunicación distinta a la que se cuenta localmente. Solo requirió un proceso de adaptación de empaques para cumplir con las regulaciones en destino, una selección del portafolio, la inversión necesaria para soportar el trade marketing y la comunicación de este soporte.

Para poder lograr esta ejecución de estrategia, la compañía tuvo en cuenta en su cadena de valor no perder el control de la ejecución de su estrategia, por esto es importante tomar en cuenta la experiencia expresada por los interlocutores de las entrevistas, dado que como dolientes lograron capitalizar esta diferenciación.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones de este documento buscan sintetizar de forma sencilla la información recogida de los interlocutores y de la experiencia particular de una compañía, validando las hipótesis de los autores respecto a las similitudes del mercado centroamericano y el colombiano, abriendo una puerta para el desarrollo de mercados de la industria nacional. Este documento también contrasta algunas de las experiencias exportadoras e importadoras en estos mercados, con el fin de encontrar aquellos puntos innegociables que definen esos factores que han permitido, en términos reales, el desarrollo exitoso de productos y el posicionamiento de marca en el mercado de consumo masivo en Centroamérica.

En términos generales, es necesario entender un emprendimiento de exportación, como la apertura de una nueva compañía que debe contar con una inversión inicial para garantizar su operación. En estos casos no estamos hablando de instalaciones físicas, dado que un exportador se puede apalancar en su operación actual, pero si estamos hablando del suficiente recurso económico y humano dedicado para ingresar a los nuevos mercados con el soporte necesario para la marca. Al ser un emprendimiento, el retorno de esta inversión será en el mediano plazo, de lo contrario, los esfuerzos no verán resultados que garanticen la estabilidad de la marca en largo plazo por buscar el retorno a la inversión en corto plazo.

Adicionando, el proceso de exportación requiere que haya un soporte al posicionamiento de marca, por lo cual se recomienda tener un equipo humano dedicado a este proceso desde el principio. Como lo manifiestan los interlocutores, la compañía dueña de la marca nunca debe perder el control de la estrategia, de la mezcla de mercadeo; el recurso humano dedicado puede garantizar ese control y el mejor aprovechamiento de las oportunidades.

Entender los canales es foco para el posicionamiento de la marca, en orden de poder generar estrategias que llenen las expectativas de los participantes en la cadena de

distribución, el equivocarse en la estrategia de apoyo y no lograr los resultados esperados en los canales, puede generar un rechazo de la marca, perdiendo confianza.

Es por esto que los interlocutores recomiendan trabajar por pasos y definir el alcance en el desarrollo, tomando en cuenta el recurso económico y humano al que tiene acceso la organización.

La experiencia de los exportadores entrevistados en el presente trabajo deja claro que el conocimiento interno de la compañía, el valor de la marca en el mercado local y las capacidades desarrolladas, les permiten ingresar con ajustes pequeños a los mercados de exportación centroamericano, adaptándose a la preferencia local y a las condiciones de competencia.

Es por esto que este trabajo le da tanta relevancia al entender la cadena de valor como la guía fundamental para definir la estrategia de posicionamiento de marca, convirtiendo la misma como una guía que permitirá al exportador penetrar estos nuevos mercados y definir su mezcla de mercadeo.

TABLAS

Tabla 3 EXPORTACIONES DE TRADICIONALES Y NO TRADICIONALES.

Colombia, exportaciones de café, carbón, petróleo y sus derivados, ferroníquel y no tradicionales, según valores y toneladas métricas 1992 - 2020 p (Febrero)			
	Exportaciones tradicionales	Exportaciones no tradicionales	Total exportaciones
	Miles de Dólares FOB	Miles de Dólares FOB	Miles de Dólares FOB
Totales 17	23.572.336	14.449.525	38.021.860
Totales 18	27.116.568	14.788.210	41.904.777
Totales 19	24.461.009	15.035.217	39.496.225
Fuente: DIAN - DANE (EXPO)			
P Cifras preliminares.			
Actualizado el 2 de abril de 2020			

Tabla 4 EXPORTACIONES SEGÚN GRUPO DE LA OMC

Colombia exportaciones totales según grupos de productos OMC a partir de la agregación CUCI Rev.3 1995p- 2020p (Febrero)					
Miles de dólares FOB					
Mes	Total	Agropecuarios, alimentos y bebidas ¹	Combustibles y Prod de industrias extractivas ²	Manufacturas ³	Otros sectores ⁴
Total 17	38.021.860	7.355.648	21.171.675	7.709.991	1.784.546
Total 18	41.904.777	7.301.252	24.783.270	8.324.362	1.495.893
Total 19	39.496.225	7.362.742	22.018.352	8.290.325	1.824.806
Fuente: DIAN - DANE (EXPO)					
P Cifras preliminares.					
¹ . Incluye las secciones de la CUCI 0, 1, 2 y 4, excluidos los capítulos 27 y 28					
² - Incluye la sección 3 de la CUCI y los capítulos 27, 28 y 68					
³ - Incluye las secciones de la CUCI 5, 6, 7 y 8, excluidos el capítulo 68 y el grupo 891					
⁴ - Incluye la sección 9 de la CUCI y el grupo 891					
Actualizado el 2 de abril de 2020					

Tabla 5 PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIÓN

Colombia, Principales destinos de las exportaciones colombianas
2008^P - 2020^P (Febrero)

Miles de dólares FOB										
Mes	NAFTA	UE	China	CAN	Panamá	Mercosur	Japón	India	Resto	Total Exportaciones
Total 17	12.678.206	5.439.413	2.211.283	2.758.850	2.470.388	2.004.494	557.359	279.640	9.622.228	38.021.860
Total 18	13.177.807	4.894.405	4.172.773	3.159.920	2.933.968	2.291.918	474.064	548.077	10.251.846	41.904.777
Total 19	15.668.751	5.343.198	5.213.907	3.737.335	2.742.014	2.278.559	547.699	420.950	9.982.363	45.934.778
Fuente: DIAN - DANE (EXPO)										
P Cifras preliminares.										
Actualizado el 2 de abril de 2020										

Tabla 6 EXPORTACIONES TOTALES ACORDE A CIU

Colombia, exportaciones totales, según CIU Rev. 4 (1995 - 2020) ^P						
Millones de dólares FOB						
Sector	2017	Part (%)	2018	Part (%)	2019	Part (%)
Sector agropecuario, ganadería, caza y silvicultura	2.664	7,0	2.726	6,5	2.910	7,4
Sector minero	18.115	47,6	20.481	48,9	17.987	45,5
Sector Industrial	17.156	45,1	18.583	44,3	18.502	46,8
Elaboración de productos alimenticios	4.607	12,1	4.463	10,6	4.334	11,0
Coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y actividad de mezcla de c	2.675	7,0	3.898	9,3	3.734	9,5
Fabricación de productos metalúrgicos básicos	2.632	6,9	2.554	6,1	2.745	6,9
Fabricación de sustancias y productos químicos	2.459	6,5	2.580	6,2	2.524	6,4
Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques	542	1,4	649	1,5	634	1,6
Fabricación de productos de caucho y de plástico	551	1,4	649	1,5	627	1,6
Fabricación de aparatos y equipo eléctrico	471	1,2	463	1,1	489	1,2
Otras	3.219	8,5	3.325	7,9	3.416	8,6
Reciclaje	24	0,1	41	0,1	29	0,1
Demás Sectores **	63	0,2	74	0,2	69	0,2
Total Exportaciones	38.022	100,0	41.905	100,0	39.496	100,0

Fuente: DIAN - DANE (EXPO)

* Correspondiente hasta el mes de febrero

** Incluye las subpartidas arancelarias no correlacionadas

^P Cifras preliminares.

Actualizado el 2 de abril de 2020

Tabla 7 PIB PERCAPITA Y TOTAL DE CENTROAMERICA Y COLOMBIA 2018

País	Poblacion MM	PIB PerCapita	PIB Total (MM)
Panamá	4,18	\$ 15.575	\$ 65.057
Costa Rica	4,95	\$ 12.027	\$ 59.534
Nicaragua	6,47	\$ 2.028	\$ 13.113
Honduras	9,59	\$ 2.500	\$ 23.968
El Salvador	6,42	\$ 4.058	\$ 26.052
Guatemala	17,25	\$ 4.549	\$ 78.461
Total CA	48,85	\$ 5.449	\$ 266.184
Colombia	48.258	\$ 6.668	\$ 321.784.344

Fuente Banco Mundial

Tabla 8 EXPORTACIONES DE COLOMBIA ACORDE A CAPITULO DE ARANCEL

Colombia, exportaciones según capítulos del arancel 2008p - 2020p (Febrero)				
HC Capít	Nombre	Total 17	Total 18	Total 19
27	Combustibles y aceites minerales y sus productos	20 702 528	24 298 135	21 638 662
9	Café, té, yerba mate y especias	2 595 072	2 348 746	2 376 441
71	Perlas finas, piedras y metales preciosos	1 066 820	1 632 636	1 961 841
6	Plantas vivas y productos de la floricultura	1 417 127	1 477 877	1 495 636
39	Materias plásticas y manufacturas	1 361 423	1 532 967	1 471 826
8	Frutos comestibles, cortezas de agrios o melones	1 079 111	1 057 841	1 158 487
87	Vehículos automóviles, tractores, ciclos, partes y accesorios	539 270	645 700	656 726
72	Fundición, hierro y acero	445 282	650 785	604 935
15	Grasas y aceites animales o vegetales	542 571	623 021	524 791
17	Azúcares y artículos confitería	569 072	518 266	484 635
33	Aceites esenciales, perfumería, cosméticos	444 943	467 488	483 056
38	Productos diversos de las industrias químicas	465 033	389 438	476 850
85	Aparatos y material eléctrico, de grabación o imagen	439 352	450 347	475 268
84	Reactores nucleares, calderas, máquinas y partes	469 558	430 628	413 338
30	Productos farmacéuticos	351 731	350 629	359 714
76	Aluminio y sus manufacturas	234 259	286 750	362 186
21	Preparaciones alimenticias diversas	297 357	309 933	322 667
48	Papel, cartón y sus manufacturas	259 848	271 207	282 720
62	Prendas y complementos de vestir, excepto de punto	246 774	279 356	280 636
73	Manufactura de fundición, de hierro o acero	155 691	216 264	200 523
74	Cobre y sus manufacturas	247 132	244 184	184 334
34	Jabones, ceras artificiales, pastas	179 981	175 574	165 123
61	Prendas y complementos de vestir, de punto	162 024	167 495	164 786
70	Vidrio y manufacturas	170 112	177 306	141 951
19	Preparaciones a base de cereal, harina, leche; pastelería	126 285	125 660	137 533
96	Manufacturas diversas	137 775	136 790	133 502
3	Pescados y crustáceos, moluscos e invertebrados acuáticos	104 847	126 185	132 455
94	Muebles	106 953	117 017	123 099
29	Productos químicos orgánicos	132 359	146 596	113 981
18	Cacao y sus preparaciones	112 260	108 391	105 718
90	Instrumentos y aparatos de óptica, fotografía, cinematografía	86 029	91 003	101 289
28	Productos químicos inorgánicos	96 870	116 125	98 994
20	Preparaciones de legumbres u hortalizas, frutos, otras	75 615	88 013	98 242
32	Extractos curtiembres, pinturas, tintas	82 410	92 707	96 630
40	Caucho y manufacturas	62 063	89 311	84 304
69	Productos cerámicos	91 891	96 369	84 082
2	Carnes y despojos comestibles	76 049	92 759	80 573
11	Productos de molinería, malta, almidón y fécula	39 457	50 249	70 289
31	Abonos	81 220	124 611	68 589
54	Filamentos sintéticos o artificiales	59 129	64 282	66 724
82	Herramientas y útiles, cuchillería y cubiertos	50 294	55 722	65 505
42	Manufacturas de cuero, artículos de viaje, bolsos	50 390	57 112	63 516
63	Demás artículos textiles confeccionados	64 427	60 169	62 830
88	Navegación aérea o espacial	49 965	33 025	61 430
1	Animales vivos	47 796	49 852	60 550
60	Tejidos de punto	48 782	56 690	60 055
26	Minerales, escorias y cenizas	59 530	61 263	51 610
49	Productos editoriales, prensa, textos	50 098	53 322	51 528
41	Pieles y cueros	104 393	73 878	50 985
44	Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera	47 868	57 566	47 875
68	Manufacturas de piedra, yeso, cemento, mica y análogos	44 351	49 664	47 154
35	Materias albuminoideas, colas	52 081	44 160	46 536
24	Tabaco, sucedáneos del tabaco elaborados	45 074	43 100	46 116
23	Residuos industrias alimentarias. Alimentos para animales	42 870	52 359	39 099
5	Demás productos de origen animal	24 628	35 916	38 576
12	Semillas y frutos oleaginosos, forrajes	33 732	36 382	38 365
22	Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre	22 496	32 946	37 922
64	Calzado, botines, artículos análogos y partes	40 002	35 734	33 312
59	Tejidos impregnados, recubiertos	38 579	38 578	31 800
93	Armas y municiones, sus partes y accesorios	6 162	29 970	31 277
83	Manufacturas diversas de metales comunes	31 654	31 410	29 582
7	Legumbres y hortalizas, plantas, raíces y tubérculos	20 676	25 154	25 472
95	Juguetes, artículos para recreo, deporte; partes y accesorios	22 361	26 778	21 431
52	Algodón	30 241	22 467	19 953
89	Navegación marítima o fluvial	22 431	9 609	19 423
16	Preparaciones de carne, pescado, crustáceos, moluscos	12 908	20 817	19 120
58	Tejidos especiales, superficies textiles con pelo	19 384	22 184	16 380
25	Sal; azufre; tierras y piedras; yesos, cales y cementos	17 117	18 927	15 994
98	Disposiciones de tratamiento especial	12 133	12 394	12 520
56	Gusta, fieltro y telas sin tejer; cordones, cuerdas, cordajes	10 850	11 424	12 459
55	Fibras sintéticas o artificiales discontinuas	13 455	15 056	11 059
4	Leche y productos lácteos, huevos, miel	22 880	21 208	10 840
43	Peletería y confecciones	8 230	6 547	6 414
65	Artículos de sombrerería y partes	3 131	4 644	6 162
97	Objetos de arte, de colección o de antigüedad	3 714	3 475	5 734
78	Plomo y manufacturas	10 971	6 886	5 558
53	Demás fibras vegetales, hilados de papel	1 032	3 835	4 540
10	Cereales	6 094	3 651	4 145
13	Gomas, resinas, y demás jugos y extractos vegetales	838	1 071	1 716
81	Demás metales comunes, "cermets" y manufacturas	1 307	1 626	1 309
91	Relojería	2 331	1 187	1 225
86	Vehículos y material para vía férrea, aparatos de señalización	2 566	820	1 030
57	Alfombras y tapetes textiles	1 252	1 729	791
47	Pastas de madera, desperdicios de papel o cartón	1 206	1 438	723
92	Instrumentos de música, partes y accesorios	796	1 029	656
46	Manufactura de espartería y cestería	407	486	582
37	Productos fotográficos, cinematográficos	748	470	566
14	Materias trenzables y demás productos vegetales	365	462	547
79	Zinc y manufacturas	461	470	436
66	Paraguas, bastones, látigos y sus partes	387	300	327
45	Corcho y sus manufacturas	308	323	298
75	Níquel y sus manufacturas	132	130	227
36	Pólvoras, explosivos, fósforos	2 656	414	93
67	Plumas, flores artificiales; manufactura de cabellos	721	93	83
80	Estano y manufacturas	67	187	79
51	Lana y pelo fino u ordinario; hilados y tejidos de crin	44	16	38
50	Seda	3	33	36

Fuente: DIAN - DANE (EXPO)

^a Cifras preliminares.

Actualizado el 2 de abril de 2020

BIBLIOGRAFIA

- Alcaide, J. C., Bernués, S., Díaz-Aroca, E., Espinosa, R., Muñiz, R., & Smith, C. (2013). *Marketing y Pymes, las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*. Marketing y Pymes.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Arcila A. (2020). Director de Exportaciones Cerescos S.A.S. (Masglo). Entrevista a profundidad proceso de exportacion. Bogota D.C., archivo privado.
- Ardila, M. A. (2012). Potencia regional secundaria en definición: Colombia entre Sur y Centroamérica. *Papel Político*, 17(1), 293-319.
- Arosemena E. (2020). Gerente de Marca Productos de Prestigio S.A. Entrevista a profundidad proceso de exportacion. Ciudad de Panama, archivo privado.
- Arroyave, S. T. (2012). Internacionalización de la PYME Latinoamericana: Referente para el éxito empresarial en Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(27), 119-132.
- Arroyo J.F.(2020). Ex director de Exportaciones Productos Yupi S.A. Entrevista a profundidad proceso de exportacion. Santiago de Cali, archivo privado.
- Banco Mundial, Estadísticas e Indicadores Económicos (2020. Febrero 15). Recuperado de: <<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=CO>>
- Barbosa, D. M. (2015). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30, 172-183.
- Carazo, P. C. M. (2009). Proceso del desarrollo exportador de la PYME colombiana. *Cuadernos de Gestión*, 9(1), 47-65.

- Cardoso Bonilla, L. M. (2019). *Análisis del proceso de internacionalización de empresas colombianas del sector cosmético: caso Belcorp, Laboratorios Vogue y Productos de Belleza Ana María*. Bogota: Universidad el Piloto.
- Cepeda-Palacio, S. D.-E.-G. (2017). Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín. *Estudios Gerenciales*, 271-280.
- Cordero, M. (2015). *La inversión colombiana en Centroamérica*. Mexico DF: CEPAL
- Corzantes E. (2020). Directora de mercadeo Cendalza S.A. Entrevista a profundidad proceso de exportacion. Ciudad de Guatemala, archivo privado.
- Deloitte. (2015). *Multilatinas: Factores claves para la regionalización en América Latina*.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Estadísticas de Exportaciones (2020, Abril 4). Recuperado de: < <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>>
- (Dinero, 2015). Colombia se toma Centroamérica. Recuperado en Abril 2020 de [www.dinero.com:https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/expansion-empresas-colombianas-centroamerica/208519](https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/expansion-empresas-colombianas-centroamerica/208519)
- Dirección General de Estadística y Censos de El Salvador, Estadísticas Económicas. (2020, Enero 3). Recuperado de: <<http://www.digestyc.gob.sv/>>
- (El Tiempo, 2016). Centroamérica se pelea la inversión colombiana. Recuperado en Abril 2020 de [www.eltiempo.com: https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16523220](https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16523220)
- (El Tiempo, 2018).US\$ 3.734 millones, apuesta de multilatinas colombianas para el 2018. Recuperado en Abril 2020 de [www.eltiempo.com: https://www.eltiempo.com/economia/empresas/inversion-de-empresas-colombianas-en-el-exterior-238454](https://www.eltiempo.com/economia/empresas/inversion-de-empresas-colombianas-en-el-exterior-238454)

- Escandón, D. M., Vargas, G. M. & González-Campo, C. H. (2013). Determinantes de los resultados internacionales de las Pymes de reciente creación en Colombia, 2011. INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(49), 17-29.
- Fernández J. (2020) Ex. Asesora Regional Agroindustria Sur Occidente Procolombia, Actualmente Gerente Programa de generación de Negocios Verdes en Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Bogota D.C., archivo privado.
- Figal, L & Matfioli, A (2019). El desafío de las pymes a la hora de exportar. Recuperado en Abril 2020 de www.iadb.org: <https://blogs.iadb.org/bidinvest/es/el-desafio-de-las-pyme-a-la-hora-de-exportar/>
- Flores, E. A. L., Cruz, J. G. S., Díaz, M. P. M., Carvajal, R. P. & Gavilanes, K. M. (2017). La gestión de marca, un factor estratégico de competitividad en pymes. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 6(1), 64-84.
- González J.G. (2020). Ex Director de Exportaciones Agrícola Himalaya S.A. (Hindu) actual Merchant III C.I. Cargill Colombia. Bogota D.C., archivo privado.
- Górecka, D. & Malgorzata, S. (2013). *Country market selection in international expansion using multicriteria decision aiding methods*. Multiple Criteria Decision Making.
- Hill, C (2007) *Negocios internacionales: competencia en un mercado global*. Washington: McGraw-Hill Interamericana.
- Hobbs J.E., Cooney A. y Fulton, M. (2000). *Value Chains in the Agri-food Sector*. Canadá: Department of Agricultural Economics. University of Saskatchewan.
- Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI alumni Newsletter*, 1, 7-8.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo de Costa Rica, Estadísticas Económicas. (2020, Enero 3). Recuperado de: <https://www.inec.cr/>

Instituto Nacional de Estadística de Guatemala, Estadísticas Económicas. (2020, Enero 3).

Recuperado de: < <https://www.ine.gob.gt/ine/>>

Instituto Nacional de Estadística de Honduras, Estadísticas Económicas. (2020, Enero 3).

Recuperado de: < <https://www.ine.gob.hn/V3/>>

Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá, Estadísticas Económicas. (2020, Enero

3). Recuperado de: < <https://www.inec.gob.pa/>>

Instituto Nacional de Información de Desarrollo de Nicaragua, Estadísticas Económicas.

(2020, Enero 3). Recuperado de: < <https://www.inec.gob.pa/>>

Jaramillo, V (2017). Empresas colombianas se expanden en Centroamérica. Recuperado en

Marzo 2020 de www.estrategiaynegocios.net:
<https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1086077-330/empresas-colombianas-se-expanden-en-centroamerica>

Jiménez, E. (2000). Propuesta Doctoral “Análisis de las cadenas de suministro en el marco de la competitividad internacional”. Mercadeo y gestión de la cadena de suministros: una integración para la creación de valor para el cliente en la competitividad global. Manizales. UNAM. México.

Kotler, P. A. (1995): *Fundamentos de Marketing*. Traducción: Mónica Gabriela Martínez Gay. Octava Edición. Naucalpan de Juárez, México. Editorial Pearson Educación.Hill.

Legiscomex, sistema de información SISDUAN - SICEX, (2020, Abril 5)Recuperado de: <

<https://www.legiscomex.com>>

Lince Naranjo, A. &. (2018). *Análisis del posicionamiento en el mercado de las multilatinas colombianas del sector financiero en Centroamérica en la última década*.

Recuperado en Abril 2020 de Facultad de Ciencias Administrativas La Salle:
https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1521

- López, N. V., Boluda, I. K., Ronda, P. C. & Fernández, A. H. (2013). La internacionalización como variable moderadora en las estrategias fabricante-distribuidor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16(4), 259-269.
- Martínez Carazo, P. C. (2011). Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de las Pymes. Un estudio de caso. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (23).
- McCarthy, E. J., Shapiro, S. J. & Perreault, W. D. (1979). *Basic marketing*. Ontario: Irwin-Dorsey.
- Medina C.F. (2020). Gerente de Exportaciones Comestibles Aldor S.A.S. Entrevista a profundidad proceso de exportacion. Santiago de Cali, archivo privado.
- Mesa, J. F. B., Pareja, F. Á. & González-Perez, M. A. (2012). Modelos de internacionalización para las pymes colombianas. *AD-minister*, (20), 63-90.
- Moori Koenig, V., Yoguel, G., Milesi, D. & Robert, V. (2007). Desarrollo de ventajas competitivas: pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia. *Revista de la CEPAL*. Pág. 25
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey John Wiley & Sons.
- (Portafolio, 2010). Empresas colombianas avanzan en el exterior, Centroamérica se ha vuelto el destino más atractivo. Recuperado en Marzo 2020 de [www.portafolio.co: https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-colombianas-avanzan-exterior-centro-america-vuelto-destino-atractivo-130388](http://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-colombianas-avanzan-exterior-centro-america-vuelto-destino-atractivo-130388)
- (Portafolio, 2016). Inversión nacional en Centroamérica, en el cuarto lugar. Recuperado en abril 2020 de [www.portafolio.co: https://www.portafolio.co/negocios/empresas/colombia-inversion-centroamerica-cuarto-lugar-491550](http://www.portafolio.co/negocios/empresas/colombia-inversion-centroamerica-cuarto-lugar-491550)

- Porter, M. E. (2001). The value chain and competitive advantage. *Understanding Business Processes*, 50-66.
- (Procolombia, 2015). Tercera parte de la Inversión de Colombia en el exterior se dirigió a Centroamérica entre 2010 y 2014 Recuperado en Abril 2020 de <https://www.colombiainvierte.com.co/noticias/tercera-parte-de-la-inversion-de-colombia-en-el-exterior-se-dirigio-centro-america-entre>
- Ramírez, C. E. (2006). Internacionalización de Leonisa: una empresa colombiana de ropa interior. *Estudios Gerenciales*, 25-56.
- Ramón, A. M. E., David, J. C., Luis, R. R. J. & Manuel, S. P. (2012). ¿Cómo compiten las pymes en los mercados internacionales? Análisis de un clúster local con vocación exportadora. *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 87-99.
- Rodriguez, C (2017). La transformación de firmas locales a multilatinas. Recuperado en marzo 2020 de www.larepublica.co: <https://www.larepublica.co/empresas/la-transformacion-de-firmas-locales-a-multilatinas-2500971>
- Rojas, Z (2018). Estas son las empresas colombianas protagonistas de inversión en Centroamérica. Recuperado en Abril 2020 de www.estrategiaynegocios.net: <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/1229106-330/estas-son-las-empresas-colombianas-protagonistas-de-inversion-en-centroamerica>
- Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & gestión*, (33), 93-124.
- Sierra, J (2015). Centroamerica, ideal para las empresas de Colombia. Recuperado en Abril 2020 de www.elcolombiano.com: <https://www.elcolombiano.com/negocios/centroamerica-ideal-para-las-empresas-de-colombia-DG1338360>
- Suarez, J. R. (2016). *Practicum Comercio Exterior*. Pamplona: Thomsos Reuters.

- Tabares Arroyave, S. (2012). Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las PYMES. *Pensamiento & Gestión*, (33), 67-92.
- Tabares, S., Anzo, E. & Estrada, L. M. (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 314-324.
- Tafur Ramírez, K. A. (2019). *Análisis del proceso de internacionalización de empresas colombianas del sector farmacéutico: caso Tecnoquímicas y Laboratorios Pharmedique*. Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales Universidad Piloto de Colombia. Bogotá D.C.
- TLC acuerdos vigentes (2020, Enero 3). Recuperado de: <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente>
- (Valora Analitik, 2018). Multilatinas colombianas aumentaron su participación en crecimiento regional. Recuperado en marzo 2020 de www.valoraanalitik.com: <https://www.valoraanalitik.com/2018/04/25/multilatinas-colombianas-aumentaron-su-participacion-en-crecimiento-regional/>
- Velásquez Vásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios gerenciales*, 20(93), 73-97.
- Vilanova, N (2014). Multilatinas: el reto de la coherencia en la marca. Recuperado en febrero 2020 de www.larepublica.co: <https://www.larepublica.co/analisis/nuria-vilanova-509356/multilatinas-el-reto-de-la-coherencia-en-la-marca-2138186>
- Villa C. (2020). Directora de Compras y Abastecimiento Empresa Panameña de Alimentos S.A. Entrevista a profundidad proceso de exportacion. Ciudad de Panama, archivo privado.